



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І  
НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет імені  
Петра Могили  
Кафедра менеджменту

Чухан Лілія Геннадіївна

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМТВА**

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття

ступеня вищої освіти магістр

галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності

073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою

«Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:  
канд. екон. наук, доцент Дранус Л.С.

Рецензент:

д-р. екон. наук, проф. Великий Ю.В

Миколаїв 2024

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 3  |
| РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br>РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....                  | 6  |
| 1.1. Еволюція та значення стратегічного управління у забезпеченні розвитку<br>підприємств.....       | 6  |
| 1.2. Основні концепції в стратегічному управлінні підприємством.....                                 | 9  |
| 1.3. Методи та інструменти стратегічного управління підприємства .....                               | 13 |
| РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО<br>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....           | 18 |
| 2.1. Загальні методологічні підходи до дослідження стратегічного управління<br>розвитком.....        | 18 |
| 2.2. Критерії та показники ефективності стратегічного управління в розвитку<br>підприємства.....     | 22 |
| РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br>РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "АСТАРТА-КИЇВ" ..... | 27 |
| 3.1. Загальна характеристика підприємства та його ринкова позиція.....                               | 27 |
| 3.2. Аналіз поточного стану стратегічного управління на підприємстві .....                           | 32 |
| 3.3. Оцінка конкурентних позицій та перспектив розвитку підприємства .....                           | 46 |
| РОЗДІЛ IV. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО<br>РОЗВИТКУ ТОВ "АСТАРТА-КИЇВ" .....               | 54 |
| 4.1. Розвиток нових ринків збуту .....   | 54 |
| 4.2. Створення ефективної стратегії управління ризиками .....  | 60 |
| ВИСНОВКИ.....  | 66 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 71 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** стратегічного управління розвитком підприємства зумовлена сучасними викликами, які виникають у глобальному та національному економічному середовищі. З огляду на постійну динаміку ринку, технологічні інновації та зміни в політичному контексті, підприємства повинні вміти швидко адаптуватися до нових умов, щоб залишатися конкурентоспроможними. Особливо в умовах економічної нестабільності, зростання невизначеності та геополітичних ризиків стратегічне управління набуває значення, як інструмент, що забезпечує гнучкість і адаптивність організацій.

Зокрема, значущість цієї теми зростає через необхідність підприємств ефективно реагувати на зміни, викликані війною та кризовими явищами. У цих умовах стратегічне управління стає не лише інструментом розвитку, а й захисту від ризиків, які можуть загрожувати стабільності організації. Розробка та впровадження правильних стратегій дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів, зберегти конкурентні переваги та забезпечити стійкість на ринку.

Наукові дослідження в цій сфері охоплюють широкий спектр проблем, від розробки стратегії на макрорівні до методів її практичного застосування на рівні підприємства. Врахування сучасних тенденцій у галузі управління дозволяє вдосконалювати стратегії, що враховують цифрові трансформації та інноваційні підходи в управлінні, що є важливими для збереження конкурентоспроможності підприємств. Вивчення цієї теми допомагає визначити найбільш ефективні шляхи реагування на сучасні виклики, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваного середовища.

**Метою дослідження** є розробка рекомендацій щодо стратегічного розвитку підприємства через удосконалення управлінських процесів, оптимізацію ризиків і пошук нових ринків збуту, що дозволить підвищити конкурентоспроможність ТОВ "Астарта-Київ" у поточних умовах.

Реалізація мети передбачала розв'язання **таких завдань**:

1. Проаналізувати стратегії розвитку та управління підприємствами для досягнення більшої стійкості на ринку.
2. Обґрунтувати методи стратегічного управління, які зможуть адаптувати підприємства до нових економічних та політичних умов.
3. Проаналізувати ефективність поточного стану стратегічного управління на підприємстві.
4. Розробити пропозиції щодо розширення ринків збуту та пошуку нових можливостей для виходу на міжнародний ринок.
5. Створити стратегію управління ризиками, яка дозволить мінімізувати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх загроз.

**Об'єктом дослідження** є стратегічне управління розвитком підприємства в умовах економічної та політичної нестабільності, що викликане зовнішніми факторами, такими як війна та глобалізація. Досліджуються процеси та стратегії, які забезпечують адаптацію підприємства до змінюваних умов ринку та підвищують його конкурентоспроможність.

**Предметом дослідження** є методи стратегічного управління, застосовані для розвитку ТОВ "Астарта-Київ", зокрема, виявлення та усунення ризиків, розвиток нових ринків збуту, а також удосконалення управлінських процесів в умовах зовнішніх загроз. Особлива увага приділяється розробці пропозицій, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни ринку та економічне середовище.

**Гіпотеза дослідження** полягає в припущенні, що впровадження стратегічного управління розвитку підприємства в умовах війни та глобальних змін допоможе знизити негативні впливи зовнішніх загроз та підвищити конкурентоспроможність ТОВ "Астарта-Київ". Це може бути досягнуто шляхом оптимізації ризиків, розвитку нових ринків збуту та удосконалення внутрішніх управлінських процесів.

**Методи дослідження:**

1. Аналіз. Вивчення окремих аспектів підприємства для розуміння їх впливу на стратегію.

2. Емпіричний метод аналізу показників. Збір та аналіз реальних даних для оцінки ефективності управлінських стратегій.

3. Метод порівняння. Зіставлення практик підприємств для виявлення сильних та слабких сторін.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в розробці та впровадженні нових підходів до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах глобалізації та економічної нестабільності. Запропоновані рішення вносять значні зміни в методи оцінки ефективності стратегічного управління, зокрема, через інтеграцію новітніх методів аналізу та оцінки ризиків. Це забезпечує більш точне прогнозування та прийняття рішень на всіх етапах управлінського циклу, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін на ринку.

**Структура роботи** складається з чотирьох розділів, що містять теоретичні та практичні дослідження у сфері стратегічного управління підприємствами. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, включаючи 15 таблиць і 6 рисунків.

# РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Еволюція та значення стратегічного управління у забезпеченні розвитку підприємств

Стратегічне управління відіграє вирішальну роль у розвитку сучасних підприємств, оскільки сприяє створенню довгострокових конкурентних переваг, допомагає підприємствам адаптуватися до швидких змін у ринкових умовах та забезпечує їх сталий розвиток [1]. Система стратегічного управління формувалась протягом декількох десятиліть, проходячи різні етапи еволюції. Цей процес відображав зростаючу складність та динаміку зовнішнього середовища, що призвело до змін у підходах, цілях і методах стратегічного управління.

Для кращого розуміння еволюції стратегічного управління можна виділити кілька ключових етапів його розвитку, які представлені у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

### Історичні етапи формування стратегічного управління

| Етапи                  | Період            | Характеристика основних підходів та змін  |
|------------------------|-------------------|---|
| Класичний підхід       | 1950-ті роки      | Фокус на довгостроковому плануванні, переважно в стабільному середовищі. Стратегія розглядалася як спосіб досягнення конкретних цілей.  |
| Ситуаційний підхід     | 1960-1970-ті роки | Усвідомлення важливості врахування змін у зовнішньому середовищі та адаптація стратегії відповідно до нових викликів. Стратегію починають формувати з урахуванням непередбачуваних змін та конкуренції.                           |
| Конкурентний підхід    | 1980-ті роки      | Поява конкурентних стратегій, що акцентували на конкурентних перевагах, наприклад, модель п'яти сил Портера. Виникнення концепції стратегічної бізнес-одиниці (SBU) як окремого центру відповідальності в межах великої компанії. |
| Глобалізаційний підхід | 1990-ті роки      | Стратегічне управління фокусується на глобальному ринку. З'являється концепція транснаціональних корпорацій, що включає аналіз глобальних факторів і ринків.  |
| Підхід                 | 2000-ні роки      | Значення інновацій та здатності швидко адаптуватися   |

|                             |         |   |
|-----------------------------|---------|---|
| інноваційності та гнучкості | та далі | до змін. Підприємства переходять до стратегічної гнучкості та використовують технологічні інновації для підтримки конкурентних переваг. |
|-----------------------------|---------|---|

*Джерело: сформовано автором за даними [2, 3]*

Перехід від класичних підходів до сучасних моделей стратегічного управління відображає необхідність постійної адаптації та гнучкості, що є важливими для розвитку підприємств в умовах сучасного ринку.

Стратегічне управління як наукова дисципліна почало формуватися в середині ХХ століття, коли відомі економісти та менеджери почали досліджувати ефективні підходи до управління підприємствами в умовах стабільного зростання економіки. Оскільки ринки з часом ставали більш насиченими і конкурентними, вчені почали звертати увагу на довгострокові фактори успіху підприємств [4].

У таблиці 1.2 представлені основні наукові підходи, що сформували підвалини сучасного стратегічного управління.

*Таблиця 1.2*

### **Основні наукові підходи, що сформували підвалини сучасного стратегічного управління**

| <b>Науковий підхід</b> | <b>Основні ідеї та внесок у стратегічне управління</b>  |
|------------------------|---|
| Економічний підхід     | Спрямований на максимізацію прибутку та ефективності використання ресурсів. Став основою для розробки концепцій конкурентної стратегії.       |
| Поведінковий підхід    | Підкреслює важливість людського фактору в управлінні. Орієнтований на вивчення впливу поведінки працівників на досягнення стратегічних цілей. |
| Системний підхід       | Підхід, що розглядає підприємство як складну систему, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем і підлягає впливу зовнішніх факторів.             |
| Ситуаційний підхід     | Враховує унікальні обставини кожного підприємства і підкреслює важливість адаптації стратегії до конкретних умов.                             |
| Інноваційний підхід    | Фокусується на технологічному розвитку та інноваціях як основних факторах конкурентної переваги.  |

*Джерело: сформовано автором за даними [3, 5, 6]*

Сучасні наукові підходи в стратегічному управлінні включають різноманітні концепції та інструменти, що дозволяють підприємствам

обирати найефективніші стратегії для свого розвитку. Кожен підхід вносить свій внесок у розвиток загальної теорії стратегічного управління.

Стратегічне управління має велике значення для забезпечення довгострокового розвитку підприємств, оскільки дозволяє визначати перспективні напрями діяльності, оцінювати ризики і можливості, які постають перед підприємством, а також реалізовувати ефективні управлінські рішення. Основні переваги стратегічного управління для розвитку підприємства можна узагальнити так:

1. Сприяння адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковій кон'юктурі, регуляторному середовищі та технологічних інноваціях.

2. Забезпечення конкурентної переваги. За допомогою стратегічного управління підприємство може створити унікальну пропозицію, що відрізняє його від конкурентів і приваблює споживачів [7].

3. Раціональне використання ресурсів. Стратегія дає можливість оптимально розподілити ресурси, щоб максимізувати віддачу на інвестиції.

4. Підвищення організаційної ефективності. Чітке бачення стратегічних цілей та шляхів їх досягнення допомагає уникнути неефективного використання ресурсів та знижує ризик невдалих інвестицій [8].

Стратегічне управління відіграє ключову роль у розвитку підприємства, сприяючи забезпеченню конкурентних переваг, адаптації до змін та оптимізації внутрішніх процесів.

У процесі стратегічного управління підприємство здійснює низку важливих функцій, таких як аналіз ринкової ситуації, розробка стратегії, планування ресурсів та оцінка ефективності реалізації обраної стратегії. До основних функцій належать:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: Дослідження зовнішніх факторів (наприклад, конкуренція, технології) і внутрішніх характеристик (ресурси, організаційна структура).



2. Формулювання стратегії: Визначення цілей і шляхів їх досягнення, на основі зібраних даних про середовище [9].

3. Реалізація стратегії: Розробка тактичних планів і проектів для досягнення поставлених стратегічних цілей.

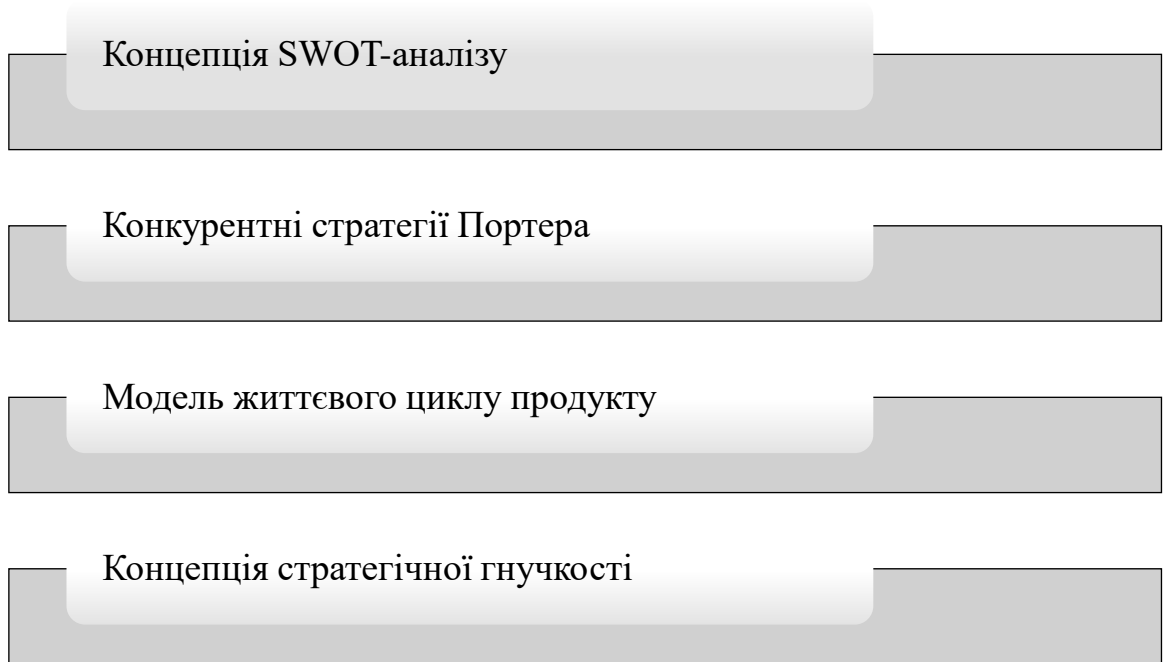
4. Контроль та оцінка ефективності: Постійний моніторинг реалізації стратегії, внесення коригувань у разі необхідності.

Ці функції формують цілісний цикл стратегічного управління, спрямований на досягнення високої ефективності й адаптивності підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Еволюція стратегічного управління від класичних підходів до сучасних гнучких моделей відображає зміни в управлінському середовищі та зростання складності ринкових умов. Сучасне стратегічне управління, засноване на аналізі, адаптації та використанні інновацій, є необхідним для досягнення довгострокової конкурентної переваги та сталого розвитку підприємств.

## **1.2. Основні концепції в стратегічному управлінні підприємством**

Сучасне стратегічне управління базується на ряді теоретичних концепцій і підходів, що дозволяють підприємствам ефективно аналізувати внутрішні та зовнішні чинники, оцінювати свої сильні й слабкі сторони, визначати потенційні можливості та загрози, а також розробляти оптимальні стратегії для забезпечення конкурентоспроможності. Розглянемо найпопулярніші концепції та їхню роль у формуванні стратегії підприємства (рис. 1.2).



**Рис. 1.2.** Основні концепції в стратегічному управлінні підприємством  
*Джерело: сформовано автором за даними [10-13]*

1. Концепція SWOT-аналізу: SWOT-аналіз є однією з найвідоміших концепцій стратегічного управління, яку запропонував Альберт Хамфрі. Ця концепція передбачає оцінку чотирьох основних елементів: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats).

– Сильні сторони – переваги підприємства, які можуть забезпечити конкурентну перевагу (наприклад, досвідчений персонал або інноваційні продукти).

– Слабкі сторони – внутрішні недоліки, що заважають досягненню поставлених цілей (наприклад, низький рівень автоматизації процесів).

– Можливості – зовнішні фактори, які підприємство може використати для зростання (наприклад, нові ринки чи зростання попиту).

– Загрози – зовнішні фактори, які можуть зашкодити діяльності підприємства (наприклад, зростання конкуренції або зміни у законодавстві).

SWOT-аналіз дає підприємству можливість визначити поточне становище на ринку, оцінити, які ресурси потрібно використовувати для

реалізації стратегічних планів, і які ризики слід враховувати для досягнення бажаних результатів. Зокрема, цей метод підходить для розробки базових і адаптивних стратегій.

SWOT-аналіз є цінним інструментом для розуміння стратегічної позиції підприємства і прийняття рішень, які можуть значно вплинути на його довгостроковий успіх. Однак його основним недоліком є суб'єктивність у визначенні сильних і слабких сторін, що може призвести до помилкових висновків.

2. Конкурентні стратегії Портера: Майкл Портер запропонував три основні конкурентні стратегії, які підприємство може використовувати для досягнення конкурентних переваг:

– Стратегія лідерства у витратах – передбачає досягнення найнижчих витрат на виробництво та обслуговування порівняно з конкурентами. Це дозволяє підприємству пропонувати продукцію за найнижчою ціною, приваблюючи цінових чутливих клієнтів.

– Стратегія диференціації – передбачає створення унікальної пропозиції, яка відрізняється від продукції конкурентів за рахунок якості, функціональних характеристик або бренду.

– Фокусування – спрямована на обслуговування окремого сегменту ринку, що дозволяє підприємству краще розуміти потреби певної групи споживачів.

Конкурентні стратегії Портера є корисними для підприємств, які прагнуть знайти своє місце на ринку та зайняти стабільну позицію. Цей підхід допомагає підприємствам формувати чітку конкурентну перевагу та відокремлювати себе від інших учасників ринку.

Стратегії Портера надають підприємствам структуру для оцінки своєї позиції відносно конкурентів і визначення оптимальної стратегії для досягнення лідерства. Проте, застосування лише однієї з цих стратегій може обмежити гнучкість, особливо в динамічному ринковому середовищі, що потребує адаптивності.

3. Модель життєвого циклу продукту: Модель життєвого циклу продукту описує етапи, через які проходить кожен продукт: впровадження, зростання, зрілість і спад. На кожному етапі необхідно застосовувати різні стратегії управління:

– Впровадження – стратегія акцентується на розробці маркетингових заходів для просування продукту та залучення клієнтів.

– Зростання – зростання обсягів продажів і збільшення прибутковості, що дозволяє підприємству зміцнити свої позиції.

– Зрілість – насичення ринку, коли обсяг продажів досягає піку, а конкуренція стає більш інтенсивною.

– Спад – зменшення попиту на продукт, що вимагає перегляду асортименту або розробки нових товарів.

ЖЦП допомагає підприємствам планувати стратегію залежно від стадії, на якій знаходиться продукт, і визначати, коли слід інвестувати у розвиток або оптимізацію продукції.

Модель життєвого циклу продукту дозволяє підприємствам раціонально розподіляти ресурси на кожному етапі життєвого циклу, максимально використовуючи його потенціал. Проте, цей підхід є дещо обмеженим для інноваційних продуктів, що мають короткі цикли або нестандартні траєкторії розвитку.

4. Концепція стратегічної гнучкості: Стратегічна гнучкість визначається як здатність підприємства адаптувати свою стратегію та ресурси до змін у зовнішньому середовищі. Це особливо важливо для підприємств, які працюють у швидкозмінних галузях або на ринках з високою невизначеністю.

Стратегічна гнучкість забезпечує підприємствам можливість швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, оперативно коригуючи стратегію. Наприклад, це може бути зміна виробничих процесів для врахування нових

технологічних трендів або адаптація асортименту до змін споживчого попиту.

Концепція стратегічної гнучкості є актуальною для підприємств, які прагнуть швидко реагувати на зовнішні виклики, адаптуючи свої стратегії до нових умов. Слабкою стороною цього підходу є можливість втрати фокусування на довгострокових цілях, оскільки постійна адаптація може відволікати ресурси від досягнення стабільного розвитку.

### **1.3. Методи та інструменти стратегічного управління підприємства**

Для ефективного стратегічного управління підприємством важливо використовувати комплексні методи та інструменти, що дозволяють проводити глибокий аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [14]. Методи і підходи у стратегічному управлінні дають можливість керівництву приймати обґрунтовані рішення та розробляти довгострокові плани розвитку. Одними з найпоширеніших методів є PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, матриця BCG, VRIO-аналіз та сценарний аналіз, які дозволяють оцінити макроекономічні умови, конкурентне середовище, розподіл ресурсів, внутрішні можливості та потенційні ризики.

Застосування кожного з цих методів залежить від конкретних умов функціонування підприємства, його стратегічних цілей та особливостей ринку. Ці методи надають структуру для аналізу ринкової позиції підприємства, допомагають ідентифікувати потенційні загрози й можливості, а також дозволяють оцінити ключові фактори, які можуть впливати на успіх обраної стратегії. Кожен з методів має свої сильні сторони, що робить його ефективним у певному контексті, наприклад, при вивченні зовнішнього середовища або при оцінці ресурсних можливостей (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

#### **Основні методи стратегічного управління**

| <b>Метод</b>             | <b>Призначення</b>   | <b>Сфера застосування</b>  |
|--------------------------|--|--|
| PEST-аналіз              | Оцінка макроекономічних факторів: політичних, економічних, соціальних та технологічних.  | Використовується для аналізу зовнішнього середовища та прогнозування трендів на ринку. |
| Аналіз п'яти сил Портера | Визначення рівня конкуренції в галузі через аналіз п'яти сил: конкуренти, нові учасники, постачальники, споживачі, товари-замінники. | Застосовується для оцінки конкурентної позиції підприємства в галузі.                  |
| Матриця BCG              | Оцінка стратегічних бізнес-одиниць за допомогою класифікації на «зірки», «дійних корів», «знаки питання» та «собаки».                | Використовується для управління портфелем продуктів і розподілу ресурсів.              |
| VRIO-аналіз              | Оцінка цінності, рідкісності, імітованості та організаційної підтримки ресурсів підприємства.  | Дозволяє виявити джерела конкурентної переваги підприємства.                           |
| Сценарний аналіз         | Моделювання можливих сценаріїв розвитку подій для оцінки ризиків і стратегічних альтернатив.   | Використовується для прийняття рішень в умовах високої невизначеності.                 |

*Джерело: сформовано автором за даними [15-20]*

Кожен з методів, представлений у таблиці, виконує особливу роль у формуванні стратегічного управління, дозволяючи менеджменту підприємства не тільки аналізувати внутрішні й зовнішні фактори, але й формувати ефективні стратегії на основі отриманих даних. Наприклад, PEST-аналіз забезпечує розуміння макроекономічного середовища, допомагаючи враховувати політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, які можуть впливати на стратегії підприємства. Оцінка цих зовнішніх чинників важлива для прогнозування тенденцій та ризиків, що дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін на ринку та передбачати виникнення нових можливостей для зростання. Зокрема, така оцінка стає незамінною при виході на нові ринки або при значних регуляторних змінах.

Аналіз п'яти сил Портера також відіграє ключову роль у стратегічному плануванні, адже надає детальну картину конкурентного середовища. Він дозволяє оцінити взаємодію між конкурентами, вплив постачальників та споживачів, а також ідентифікувати потенційні загрози від товарів-замінників і нових гравців на ринку. Така інформація є основою для формування стратегії, орієнтованої на конкурентні переваги, а також

допомагає побудувати захист від ринкових загроз. Для підприємства це означає можливість більш цілісно оцінювати ринкову динаміку та визначати ключові фактори, які впливають на його позицію серед інших компаній.

Матриця BCG є цінним інструментом для управління портфелем стратегічних бізнес-одиниць та продуктів, допомагаючи раціонально розподілити ресурси між різними напрямками діяльності. Завдяки цій матриці підприємства можуть ідентифікувати «зірки» — проекти або продукти, що потребують інвестицій, але обіцяють високе зростання, та «дійних корів», які вже стабільно приносять прибуток і можуть фінансувати інші перспективні проекти. Такий підхід дозволяє оптимізувати ресурси, спрямовуючи їх на найбільш вигідні напрями діяльності та забезпечуючи ефективну реалізацію довгострокових цілей.

VRIO-аналіз фокусується на внутрішніх можливостях підприємства, ідентифікуючи цінні, рідкісні, важкі для імітації ресурси, які можна ефективно організувати для досягнення конкурентної переваги. Цей підхід є корисним для виявлення унікальних характеристик підприємства, які можуть бути використані для формування стратегії на основі сильних сторін. Використання VRIO-аналізу дозволяє підприємству зосередитись на ефективному управлінні своїми ключовими ресурсами, що в сучасних умовах є важливим для підтримання тривалої конкурентної переваги.

Сценарний аналіз, у свою чергу, є потужним інструментом для роботи в умовах нестабільності та високої невизначеності. Моделюючи різні сценарії можливих змін зовнішнього середовища, підприємство має змогу підготуватися до потенційних ризиків і виробити стратегії для різних варіантів розвитку подій. Це дозволяє бізнесу діяти проактивно, приймати більш обґрунтовані рішення і зменшувати негативний вплив зовнішніх ризиків. Така гнучкість є необхідною в умовах швидких змін ринку та глобальних економічних викликів, адже дозволяє адаптуватися до нових реалій і зберігати стійкість у довгостроковій перспективі.

Інструменти стратегічного управління дають змогу підприємствам структуровано підходити до збору та аналізу даних для стратегічного планування. Вони є важливим доповненням до методів, оскільки забезпечують конкретні процедури для отримання необхідної інформації та її обробки. Серед найбільш ефективних інструментів — SWOT-аналіз, карта стратегічних груп, конкурентний профіль підприємства та стратегічна карта, що допомагають оцінювати як внутрішні, так і зовнішні фактори розвитку (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

### **Основні інструменти стратегічного управління**

| <b>Інструмент</b>          | <b>Призначення</b>   | <b>Сфера застосування</b>   |
|----------------------------|--|---|
| SWOT-аналіз                | Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз. | Використовується для визначення стратегічної позиції підприємства.    |
| Карта стратегічних груп    | Візуалізація основних конкурентів на ринку та їх позицій.            | Допомагає зрозуміти позицію підприємства серед конкурентів.           |
| Конкурентний профіль       | Детальна оцінка конкурентів за ключовими показниками.                | Використовується для аналізу конкурентного середовища.                |
| Стратегічна карта          | Візуалізація зв'язку між стратегічними цілями підприємства.          | Використовується для структурування та контролю за досягненням цілей. |
| Балансова карта показників | Систематизація показників для контролю за стратегічними цілями.      | Використовується для управління та моніторингу досягнень стратегії.   |

*Джерело: сформовано автором за даними [10, 21-23]*

Застосування представлених інструментів стратегічного управління дозволяє підприємству здійснювати глибокий і структурований аналіз як внутрішніх ресурсів, так і зовнішнього середовища. SWOT-аналіз залишається незамінним для стратегічного управління, адже дозволяє детально вивчити сильні й слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Це, в свою чергу, допомагає підприємству визначити найбільш перспективні напрями розвитку та зосередитися на усуненні внутрішніх недоліків, що може позитивно вплинути на загальну ефективність стратегії.



Карта стратегічних груп є надзвичайно цінною для проведення конкурентного аналізу, оскільки вона допомагає чітко ідентифікувати основних конкурентів та визначити їхню ринкову позицію. Завдяки цьому підприємство може краще зрозуміти власну позицію на ринку, а також визначити стратегії, які дозволять зміцнити свої конкурентні позиції або зайняти нові сегменти ринку. Інструмент конкурентного профілю, у свою чергу, дозволяє наочно порівняти конкурентні переваги та недоліки основних гравців ринку, що є надзвичайно важливим для розробки ефективних стратегій диференціації.

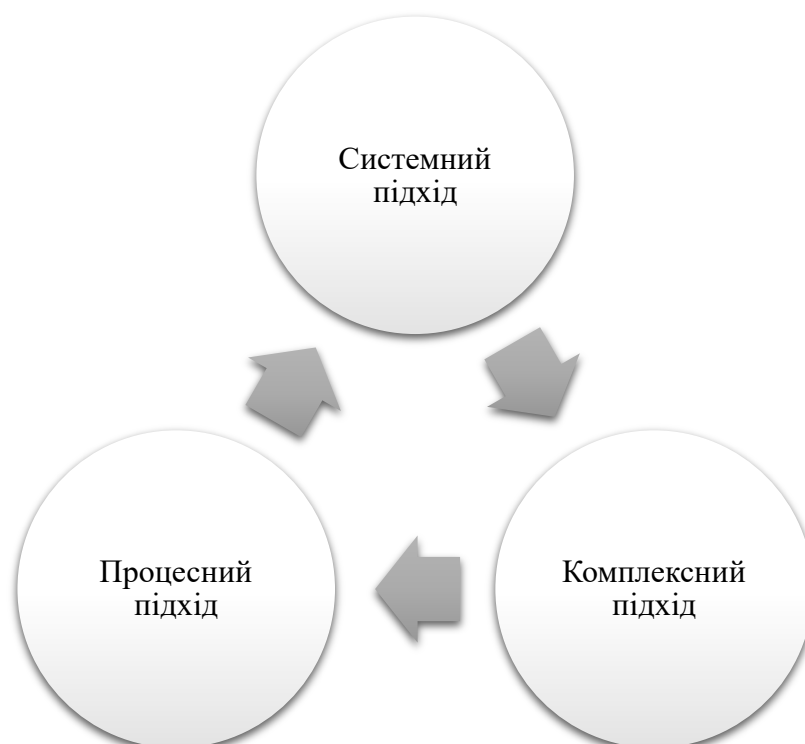
Стратегічна карта та балансова карта показників є інструментами, які надають можливість візуалізувати стратегічні цілі та моніторити їх виконання у різних аспектах діяльності підприємства. Стратегічна карта відображає ключові етапи реалізації стратегії, поєднуючи фінансові та нефінансові показники, що дає змогу чітко оцінювати досягнення кожного з них. Балансова карта показників, у свою чергу, дозволяє ефективно контролювати досягнення стратегічних цілей через розподіл показників за основними напрямками діяльності. Це не лише сприяє більшому залученню працівників до процесу реалізації стратегії, але й дозволяє керівництву оперативніше реагувати на зміни та коригувати стратегію у випадку потреби.

Загалом, комбінація цих інструментів допомагає досягти максимальної злагодженості між окремими елементами стратегічного управління, забезпечуючи підприємству можливість систематично аналізувати та коригувати свою діяльність. Вони забезпечують комплексний підхід до управління стратегічними ініціативами, що дозволяє підприємствам бути більш адаптивними та ефективними в умовах сучасного динамічного ринку. Зокрема, візуалізація цілей і контролю допомагає формувати цілісне бачення майбутнього розвитку, підвищуючи ефективність процесів управління та контролю за досягненням запланованих результатів.

## РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Загальні методологічні підходи до дослідження стратегічного управління розвитком

У процесі дослідження стратегічного управління розвитком підприємства важливо спиратися на наукові методологічні основи, що забезпечують послідовність, глибину й об'єктивність аналізу. Методологічні підходи, такі як системний, комплексний та процесний, є ключовими для дослідження управлінських проблем, адже вони дозволяють сформувати структурований підхід до вивчення складних, багаторівневих процесів, що характерні для стратегічного управління. Кожен із цих підходів має специфічні особливості та забезпечує певні переваги у розробці методології дослідження стратегії розвитку підприємства (рис. 2.1).



**Рис. 2.1.** Загальні методологічні підходи до дослідження стратегічного управління розвитком

*Джерело: сформовано автором за даними [24, 25, 26]*

1. Системний підхід: Системний підхід є основоположним у сучасних дослідженнях, оскільки він дозволяє розглядати підприємство як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів та підсистем, які взаємодіють між собою і з зовнішнім середовищем. У контексті стратегічного управління розвитком, системний підхід акцентує увагу на необхідності врахування всіх структурних елементів підприємства та аналізу їх взаємозв'язків для досягнення цілісності й ефективності управління.

Однією з ключових особливостей системного підходу є концепція ієрархії систем, де кожен елемент підприємства розглядається як система нижчого рівня в межах ширшої системи. Наприклад, фінансова система підприємства є частиною його загальної стратегії розвитку, а сама стратегія є частиною макросистеми, що охоплює зовнішнє середовище, включаючи ринкові, соціальні та політичні аспекти. Таким чином, системний підхід дозволяє розробити багаторівневий аналіз, що сприяє виявленню як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які впливають на реалізацію стратегії розвитку.

Системний підхід також сприяє визначенню взаємозв'язків між стратегічними цілями та ресурсами підприємства. Для успішної реалізації стратегії необхідно забезпечити відповідність між поставленими цілями та наявними ресурсами, а також розглянути, як зміни в одному елементі системи можуть вплинути на інші елементи. Це дозволяє забезпечити збалансоване використання ресурсів і максимізувати результативність діяльності підприємства, що є важливим для досягнення довгострокової конкурентної переваги.

2. Комплексний підхід: Комплексний підхід є ще одним важливим методологічним інструментом, що дозволяє забезпечити повне охоплення досліджуваного об'єкта. У межах комплексного підходу дослідник розглядає

всі аспекти стратегічного управління, що мають значення для розвитку підприємства. Комплексний підхід є необхідним для всебічного аналізу підприємства як складної системи, де кожен елемент впливає на загальну ефективність стратегії.

Комплексність аналізу передбачає, що дослідник повинен враховувати не тільки внутрішні ресурси і можливості підприємства, але й зовнішні фактори, що визначають ринкові умови, рівень конкуренції, технологічні інновації, а також політичні та економічні тенденції. Наприклад, при розробці стратегії підприємства в галузі з високим рівнем конкуренції важливо врахувати специфіку конкурентних стратегій інших гравців ринку, а також вивчити динаміку попиту і споживчих уподобань.

Завдяки комплексному підходу, стратегічний менеджмент стає інструментом систематичного планування, який охоплює всі етапи процесу – від аналізу поточної ситуації до впровадження стратегії. Комплексний підхід забезпечує можливість узгодження різних аспектів стратегічного управління, включаючи маркетинг, фінанси, виробництво, кадрову політику та інновації. Це дозволяє побудувати ефективну стратегію, яка враховує всі важливі фактори і є адаптивною до змін у зовнішньому середовищі.

3. Процесний підхід: Процесний підхід акцентує увагу на поетапному виконанні стратегічного управління, де кожен етап є логічним продовженням попереднього і водночас підготовкою до наступного. Цей підхід передбачає структурування управлінського процесу, що дозволяє забезпечити послідовність та контроль на кожному з етапів стратегічного управління.

Процесний підхід до стратегічного управління розвитком підприємства складається з кількох ключових етапів: аналіз середовища, визначення цілей, розробка стратегії, реалізація стратегії та контроль за виконанням. Кожен з цих етапів виконує специфічні функції та дозволяє деталізувати процес управління, що забезпечує цілісність і узгодженість прийнятих рішень. Завдяки процесному підходу, керівники можуть здійснювати моніторинг

реалізації стратегії та при необхідності вносити корективи, що є важливим для досягнення стратегічних цілей.

Цей підхід дозволяє не тільки структурувати управлінський процес, але й підвищує адаптивність підприємства до змін, що виникають в умовах сучасної динамічної ринкової економіки. Наприклад, якщо в процесі реалізації стратегії виникають нові загрози або можливості, процесний підхід дозволяє вчасно адаптувати стратегію, зберігаючи при цьому узгодженість усіх етапів. Це забезпечує підприємству гнучкість у прийнятті рішень і підвищує його здатність до адаптації у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі.

Кожен із розглянутих підходів – системний, комплексний та процесний – має свої переваги та є важливим для формування повної методології дослідження стратегічного управління розвитком. Системний підхід допомагає розглядати підприємство як цілісну систему, акцентуючи увагу на взаємозв'язках між окремими елементами, що забезпечує більш глибоке розуміння їхньої ролі в досягненні стратегічних цілей. Комплексний підхід дозволяє забезпечити всеохоплююче охоплення проблематики, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на реалізацію стратегії розвитку.

Процесний підхід, у свою чергу, забезпечує послідовність та контроль на всіх етапах реалізації стратегії, дозволяючи підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та вчасно реагувати на нові виклики. У сукупності, ці підходи забезпечують комплексну методологію, що дозволяє максимально ефективно аналізувати, розробляти та реалізовувати стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, наукова методологія, що базується на системному, комплексному та процесному підходах, забезпечує дослідникам та управлінцям ефективні інструменти для вивчення та реалізації стратегічних ініціатив, що сприяють досягненню довгострокових цілей підприємства та його стійкості у динамічному ринковому середовищі. Цей підхід дозволяє

отримати не лише глибоке розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, але й побудувати адаптивну стратегію, яка відповідає сучасним вимогам ринку.

## **2.2. Критерії та показники ефективності стратегічного управління в розвитку підприємства**

Оцінка ефективності стратегічного управління на підприємстві є важливим етапом у процесі реалізації стратегічних рішень. Завдяки використанню відповідних критеріїв та показників, керівництво підприємства може не лише відстежувати результативність впроваджуваних стратегій, але й оперативно вносити необхідні корективи, орієнтуючись на цільові показники. Правильне визначення критеріїв та показників ефективності дозволяє оцінити, наскільки вдало обрана стратегія відповідає загальним цілям розвитку підприємства, а також забезпечує основу для порівняння її результатів із очікуваними показниками.

Критерії ефективності стратегічного управління є визначальними параметрами, за якими оцінюється успішність виконання стратегічних цілей підприємства. Серед основних критеріїв виділяють:

1. Економічна ефективність – оцінка економічних результатів, отриманих внаслідок реалізації стратегії, порівняно з витратами на її впровадження [27].

2. Продуктивність – показник, що відображає здатність підприємства оптимізувати використання ресурсів для досягнення максимального обсягу випуску продукції або послуг.

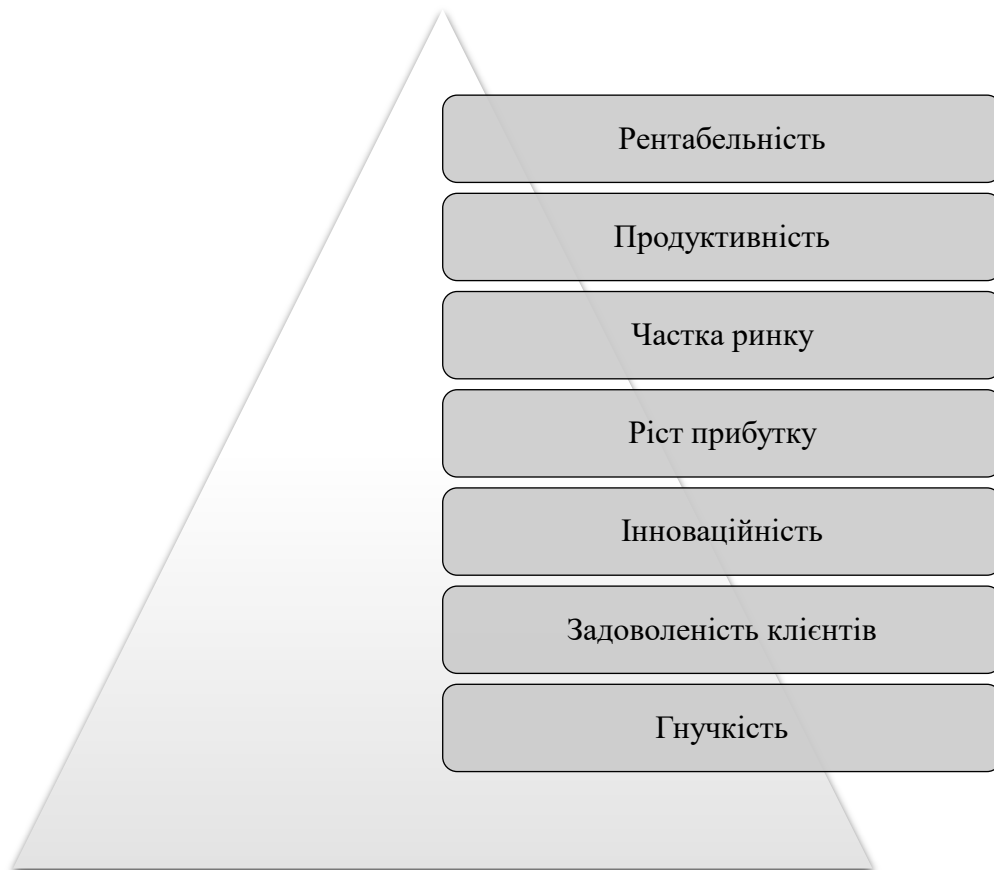
3. Інноваційність – відображає рівень нововведень і впровадження інноваційних рішень у виробничі та управлінські процеси [28].

4. Конкурентоспроможність – здатність підприємства утримувати або збільшувати свою частку на ринку завдяки стратегії.

5. Гнучкість – здатність підприємства адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі.

Ці критерії є узагальненими характеристиками, які визначають спрямованість і якість стратегії, її адаптивність та відповідність поставленим цілям. Їхній вибір залежить від особливостей підприємства, ринкових умов та галузевих стандартів.

Для кількісної оцінки критеріїв ефективності стратегічного управління застосовуються різні показники, що дозволяють отримати об'єктивні дані для аналізу результатів стратегічних рішень (рис. 2.2).



**Рис. 2.2.** Основні показники, що дозволяють отримати об'єктивні дані для аналізу результатів стратегічних рішень

*Джерело: сформовано автором за даними [29-32]*

1. Рентабельність: Рентабельність є одним із найважливіших показників, що дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами підприємства. Основні показники рентабельності включають рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність інвестицій (ROI). Ці показники демонструють, наскільки ефективно

підприємство використовує свої ресурси для досягнення прибутку. Наприклад, високий показник ROE свідчить про здатність підприємства забезпечувати високу віддачу на вкладений капітал, що є важливим фактором при оцінці стратегічних рішень.

2. Продуктивність: Продуктивність відображає ефективність використання ресурсів, зокрема робочої сили та матеріалів, для створення товарів чи послуг. Висока продуктивність означає, що підприємство здатне забезпечувати більший обсяг продукції за менших витрат, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність. Продуктивність можна вимірювати, наприклад, за допомогою коефіцієнтів виробітку на одного працівника чи показників витрат на одиницю продукції.

3. Частка ринку: Частка ринку є важливим показником, що демонструє конкурентну позицію підприємства у галузі. Збільшення частки ринку свідчить про успішне впровадження стратегії та конкурентоспроможність підприємства. Підприємства, що мають значну частку ринку, зазвичай мають стійкіші позиції, що дозволяє їм ефективніше планувати свої ресурси та забезпечувати стабільний розвиток.

4. Ріст прибутку: Ріст прибутку є ще одним важливим показником, що свідчить про успіх стратегії. Він демонструє здатність підприємства збільшувати обсяги реалізації продукції та знижувати витрати, що у сукупності веде до підвищення чистого прибутку. Моніторинг динаміки росту прибутку дозволяє оцінити, наскільки ефективно працює підприємство з точки зору стратегічного управління та визначити перспективи розвитку.

5. Інноваційність: Інноваційність є важливим фактором стратегічного управління, що дозволяє підприємству пристосовуватися до нових ринкових умов та впроваджувати нові технології у виробництво та управління. Рівень інноваційності може бути оцінений через показники витрат на дослідження та розвиток, кількість нових продуктів або процесів, а також частоту оновлення асортименту. Інноваційність є важливим критерієм для підприємств, які прагнуть досягти довгострокового успіху на ринку.



6. **Задоволеність клієнтів:** Оцінка задоволеності клієнтів є важливим показником, що свідчить про ефективність стратегії, орієнтованої на клієнта. Задоволеність клієнтів можна вимірювати за допомогою опитувань, показників повторних продажів, рівня відтоку клієнтів та індексів лояльності. Висока задоволеність клієнтів є індикатором успішного стратегічного управління, оскільки вона свідчить про здатність підприємства відповідати потребам ринку та зберігати свою базу клієнтів.

7. **Гнучкість:** Гнучкість є показником, що демонструє здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, включаючи зміни в технологіях, ринкових умовах та нормативних вимогах. Висока гнучкість дозволяє підприємству знижувати ризики та забезпечувати стійкість бізнес-процесів. Цей показник може бути виміряний через здатність підприємства швидко змінювати стратегію, диверсифікувати виробництво чи впроваджувати нові технології.

Ефективне управління стратегічними процесами передбачає постійний моніторинг основних показників, що дозволяє своєчасно виявляти можливі відхилення від запланованих цілей та вносити корективи до стратегії. Наприклад, якщо підприємство помічає зниження продуктивності або рентабельності, керівництво може розглянути можливість зміни підходу до використання ресурсів або змін у виробничих процесах.

Моніторинг показників рентабельності дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення прибутковості, і визначити, які аспекти стратегії потребують покращення. Аналіз продуктивності допомагає виявити, наскільки вдало підприємство оптимізує свої ресурси та забезпечує ефективність виробництва [33]. Частка ринку є важливим індикатором того, як стратегія допомагає підприємству утримувати конкурентні позиції, що є особливо актуальним у галузях з високим рівнем конкуренції.

У разі відхилення фактичних показників від запланованих, підприємство має можливість провести аналіз причин таких відхилень та

розробити корегуючі заходи. Це дозволяє не тільки уникати стратегічних помилок, але й підвищувати гнучкість підприємства, що є важливим для успішного функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

Загалом, оцінка ефективності стратегічного управління підприємством є багатовимірним процесом, що базується на різних критеріях та показниках, які дозволяють глибоко аналізувати результати реалізації стратегії. Використання показників рентабельності, продуктивності, частки ринку, росту прибутку та інноваційності надає можливість всебічно оцінити досягнення підприємства у стратегічному розвитку [34].

Завдяки системному моніторингу цих показників, керівництво підприємства може своєчасно виявляти відхилення від плану, адаптувати стратегії до змінюваних умов ринку та забезпечувати зростання конкурентоспроможності. Це дозволяє не лише підтримувати стабільний рівень прибутковості, але й сприяє довгостроковій стійкості підприємства.

Важливість застосування комплексного підходу до оцінки ефективності стратегічного управління також полягає в можливості інтегрувати різні аспекти діяльності підприємства, від фінансових показників до факторів, що впливають на задоволеність клієнтів і інноваційність. Такий підхід дозволяє сформулювати більш об'єктивне уявлення про загальний стан підприємства та його перспективи, що в свою чергу, допомагає у розробці більш обґрунтованих та адаптивних стратегій розвитку [35].

Отже, систематичне застосування цих показників у процесі стратегічного управління є ключем до досягнення успіху в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Це дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, але й проактивно формувати свою ринкову позицію, запобігаючи можливим ризикам та використовуючи нові можливості для зростання та розвитку.

## **РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "АСТАРТА-КИЇВ"**

### **3.1. Загальна характеристика підприємства та його ринкова позиція**

Астарта — одна з найбільших агропромислових компаній України, яка займає провідні позиції в секторі сільського господарства. Вона є вертикально інтегрованим холдингом, що охоплює весь цикл виробництва продовольчих товарів: від агровиробництва до переробки та зберігання продукції, з орієнтацією на глобальні ринки. Завдяки стратегічному підходу, Астарта змогла зміцнити свої позиції на внутрішньому та міжнародному ринках, підтримуючи високі стандарти якості та екологічної відповідальності.

З моменту свого заснування у 1993 році компанія активно розвивала свою діяльність. Спочатку Астарта спеціалізувалася на виробництві цукру, здобувши популярність завдяки модернізації цукрових заводів та агротехнологій. У 1997 році компанія розпочала діяльність у Полтавській області, створивши агрофірму «Пустовійтове». А вже у 1999 році вона стала акціонером Яреськівського цукрового заводу, що дозволило значно наростити обсяги виробництва цукру [36].

З початку 2000-х років Астарта розширила свою діяльність, вкладаючи кошти в модернізацію існуючих заводів і розбудову нових виробничих потужностей. Одним із значущих етапів розвитку стало створення холдингової компанії Astarta Holding N.V. у 2006 році, а також первинне розміщення акцій компанії на Варшавській фондовій біржі. Це дозволило залучити значні інвестиції, які були направлені на вдосконалення технологій виробництва цукру, агротехніки та тваринництва.

Протягом наступних років компанія активно інвестувала у розвиток нових напрямків. Так, у 2014 році Астарта запустила Глобинський переробний завод, який спеціалізується на переробці сої. Водночас компанія активно впроваджувала інноваційні біоенергетичні технології, зокрема ввела в експлуатацію один з найбільших біоенергетичних комплексів в Україні, що виробляє біогаз.

Одним із важливих напрямків діяльності Астарти стала модернізація інфраструктури зберігання та транспортування продукції. У 2010 році компанія розпочала реалізацію масштабної програми будівництва елеваторної інфраструктури. Впродовж наступних років було збудовано кілька нових елеваторів, що дозволило збільшити потужності компанії для зберігання зернових та олійних культур.

Не менш важливою частиною стратегії Астарти стало впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій. У 2015 році компанія почала реалізовувати п'ятирічну програму, спрямовану на зниження споживання енергії та ресурсів на виробництві. Це дозволило значно знизити витрати на технічну воду, природний газ та електроенергію, що стало важливим кроком у напрямку сталого розвитку [36].

За останні роки Астарта значно розширила свою присутність на ринку органічних продуктів, отримавши сертифікат виробника органічної продукції у 2020 році, та активно розвиває інноваційні проекти. У 2017 році було засновано ІТ-компанію AgriChain, яка займається розробкою єдиної цифрової системи для управління агробізнесом. Це дозволило компанії автоматизувати процеси виробництва та підвищити ефективність.

З 2021 року Астарта також почала виплачувати дивіденди, що стало важливим кроком для залучення інвесторів та покращення фінансової стабільності компанії. Окрім того, компанія активно займається соціальною відповідальністю, підтримуючи проекти, які сприяють розвитку громади та допомагають постраждалим від війни.

Астарта є вертикально інтегрованим агропромисловим холдингом в Україні, що прагне стати інноваційною компанією з міжнародною репутацією та високими стандартами соціальної відповідальності. Як публічна європейська компанія, Астарта спрямовує свої зусилля на виробництво продукції високої якості, орієнтуючись на вимоги глобальних ринків і забезпечуючи своїх співробітників можливістю для ефективної самореалізації.

Основною метою компанії є сприяння розвитку сильної України, зміцнення довіри до неї у світі, а також максимальне використання потенціалу української землі та її людей. Астарта активно працює над створенням етики ведення бізнесу, заснованої на принципах чесного партнерства, сталого розвитку та етичних стандартів.

У своїй діяльності компанія орієнтується на сильні сторони, серед яких бездоганна репутація надійного партнера, стабільна якість продукції, глибока диверсифікація та вертикальна інтеграція бізнесу, а також потужний бренд роботодавця. У свою чергу, стратегія Астарті передбачає активний розвиток партнерських відносин з міжнародними лідерами в різних галузях, створення ефективних маркетингових відносин з кінцевими споживачами та просування національних інтересів України на світовій арені.

Ще одним важливим напрямком є розвиток інфраструктури агростартапів та впровадження інноваційних рішень у компанії. Астарта активно підтримує синергетичні дослідження і бізнес-розвиток, прагнучи до постійного удосконалення своїх виробничих процесів і досягнення більшої енергоефективності.

Компанія також займається розвитком персоналу, удосконалюючи системи навчання і мотивації співробітників, прагнучи до створення умов для їхнього професійного росту і лояльності. Важливим аспектом є формування зовнішніх і внутрішніх кадрових резервів, що дозволяє Астарті постійно підтримувати високу якість роботи на всіх рівнях [36].

Астарта активно займається формуванням здорового бізнес-середовища, орієнтуючись на принципи сталого розвитку, підтримку державно-приватного партнерства та сприяння розвитку професійної освіти та науки в Україні. Водночас компанія виступає за ефективне використання ресурсів та імплементацію технологій ощадливого виробництва, що має сприяти не лише економічному розвитку, але й мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Місія Астарты ґрунтується на цінностях, таких як бездоганна ділова репутація, соціальна відповідальність, повага до гідності людини та синергетичне партнерство. Компанія прагне до досягнення максимальних результатів, долаючи конформізм і страх перед змінами, зосереджуючи увагу на розвитку підприємництва, особистої ефективності та прагненні до неможливого.

Астарта продовжує свою діяльність у ключових напрямках агропромисловості, включаючи рослинництво, виробництво цукру, тваринництво, переробку сої та біоенергетику. Вона управляє більш ніж 215 000 гектарами сільськогосподарських земель, є одним з найбільших виробників цукру в Україні, а також лідером на ринку переробки сої. В області біоенергетики компанія експлуатує потужний біогазовий комплекс, що виробляє до 150 000 м<sup>3</sup> біогазу на день, активно впроваджуючи передові технології в усіх своїх виробничих процесах [36].

Аналізуючи організаційно-правову форму підприємства, слід зазначити, що ТОВ "Фірма Астарта-Київ" зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю, що є популярною організаційно-правовою формою для агропідприємств. Така структура дозволяє ефективно організувати виробничу діяльність, забезпечуючи одночасно високу гнучкість в управлінні та обмежену відповідальність учасників, що є важливим фактором у бізнес-середовищі агропромислового комплексу (табл. 3.1).

## Організаційно-правова форма підприємства

| Показник                           | Опис  |
|------------------------------------|---|
| Повне найменування юридичної особи | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА АСТАРТА-КИЇВ  |
| Скорочена назва                    | ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ"  |
| Код ЄДРПОУ                         | 19371986  |
| Дата реєстрації                    | 02.03.1993 (31 рік 8 місяців)   |
| Уповноважені особи                 | ІВАНЧИК ВІКТОР ПЕТРОВИЧ, Чук Вячеслав Володимирович   |
| Розмір статутного капіталу         | 258 310 486,47 грн.   |
| Організаційно-правова форма        | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ   |
| Основний вид діяльності            | 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна   |
| Інші види діяльності               | Вирощування зернових культур, оптова торгівля, оренда сільськогосподарських машин, консультування з питань оподаткування тощо |

*Джерело: сформовано автором за даними [37]*

На основі наведеної інформації, можна зробити кілька важливих висновків щодо організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Фірма Астарта-Київ» та напрямків її бізнесу.

Компанія має значний досвід у агропромисловому секторі, розвиваючи ключові напрями, які включають агровиробництво, виробництво цукру, переробку сої, молочне тваринництво, біоенергетику та елеваторну інфраструктуру. Усі ці напрями дозволяють компанії не тільки диверсифікувати свої джерела доходу, але й стабільно утримувати лідерські позиції на ринку агропромислової продукції в Україні. Присутність на міжнародних ринках та стратегічне партнерство з іншими крупними гравцями галузі дозволяють компанії значною мірою впливати на розвиток аграрної економіки та сприяти підвищенню конкурентоспроможності української продукції.

Агровиробництво є основою бізнесу компанії, зокрема вирощування зернових та олійних культур, що створює міцну сировинну базу для інших сегментів виробництва. Виробництво цукру є стратегічно важливим

напрямок, оскільки компанія активно контролює частину ринку цукрової продукції в Україні, що знижує залежність від імпортерів постачальників і забезпечує високу ефективність виробництва.

Переробка сої також є важливим сегментом бізнесу компанії, що дозволяє не лише забезпечити внутрішні потреби в сировині, а й ефективно експортувати продукти, зокрема соєвий шрот і олію, на міжнародні ринки. Виробництво молока підтверджує репутацію компанії як одного з лідерів у тваринництві, забезпечуючи стабільні поставки високоякісної продукції.

Інвестиції в біоенергетику демонструють прихильність до сталого розвитку та енергоефективних технологій. Встановлені потужності біогазового комплексу дозволяють компанії не тільки забезпечувати власні енергетичні потреби, а й позитивно впливати на екологічну ситуацію в регіоні.

Розвиток елеваторної інфраструктури є ключовим фактором для компанії, оскільки забезпечує високий рівень зберігання та обробки зернових, що в свою чергу підвищує ефективність логістичних процесів і дозволяє зменшити втрати продукції. Всі ці напрямки діяльності вказують на стратегічний підхід до розвитку та забезпечення стабільного росту підприємства в умовах мінливого ринку.

### **3.2. Аналіз поточного стану стратегічного управління на підприємстві**

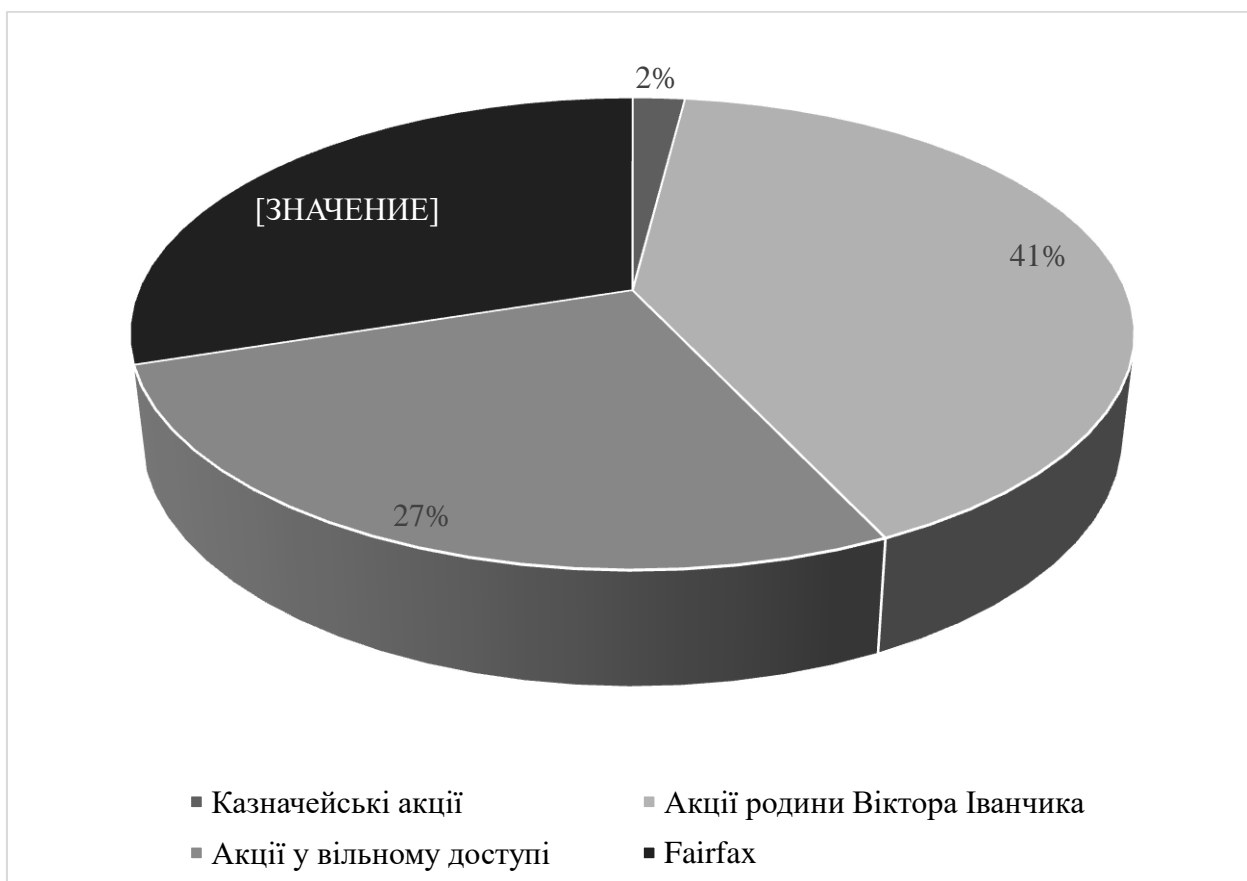
Перед проведенням аналізу структури акціонерів компанії «Астарта» важливо врахувати загальні аспекти її стратегічного управління та корпоративної структури. Як публічна європейська компанія, «Астарта» активно залучає зовнішніх інвесторів, що сприяє стабільному розвитку та розширенню її бізнесу на міжнародних ринках. Протягом останніх років компанія зміцнила свою позицію завдяки прозорому управлінню та



ефективним стратегіям взаємодії з акціонерами, що особливо важливо в умовах глобальної конкуренції.

З огляду на роль стратегічного управління в забезпеченні сталого зростання та ефективної фінансової політики, структура акціонерів має безпосереднє значення для формування прийняття рішень на високому рівні. Протягом своєї діяльності компанія розвивала модель управління, яка орієнтується на довгострокові інтереси акціонерів, при цьому забезпечуючи залучення капіталу з різних джерел, включаючи інституційних інвесторів, що зміцнює фінансову стійкість і корпоративне управління.

Аналіз структури акціонерів дозволить з'ясувати, як різні групи інвесторів впливають на стратегічні рішення компанії, а також допоможе зрозуміти взаємозв'язок між акціонерами та менеджментом у контексті забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Це дозволить глибше оцінити ефективність стратегічного управління компанії та спрогнозувати напрямки її майбутнього розвитку на міжнародних та національних ринках (рис. 3.2).



### **Рис. 3.2.** Структура акціонерів підприємства

*Джерело: сформовано автором за даними [36]*

Аналіз структури акціонерів компанії «Астарта» демонструє важливі аспекти стратегічного управління на підприємстві, зокрема вплив різних груп акціонерів на прийняття рішень і управлінські процеси. Станом на 2024 рік, акції компанії розподілені між кількома основними групами акціонерів: сім'єю Віктора Іванчика, яка володіє значною часткою, Fairfax Financial, та інституційними інвесторами. Цей розподіл створює складну динаміку, що впливає на стратегії розвитку та напрями управління компанією.

Частка акцій, що перебуває у вільному обігу, є важливим чинником для збереження стабільності на ринку та залучення нових інвестицій. 27% акцій, які знаходяться у вільному доступі, значною мірою належать інституційним інвесторам з ЄС і США. Це свідчить про високий рівень довіри до компанії з боку міжнародних фінансових структур, що дозволяє «Астарта» зміцнювати свою репутацію на світових ринках. Вільно обігові акції також забезпечують високу ліквідність і дають можливість реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, що є важливим аспектом для ефективного стратегічного управління в умовах глобальних економічних змін.

Власність, яку утримує сім'я Віктора Іванчика, складає 41% акцій. Це дає сім'ї значний вплив на прийняття ключових стратегічних рішень і визначення напрямків розвитку компанії. Такий рівень контролю дозволяє утримувати стабільність у корпоративному управлінні та сприяє довгостроковому орієнтуванню на ефективність і сталий розвиток, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності компанії на ринку. У той же час, великі пакети акцій забезпечують стабільність на етапах трансформації та подальшої диверсифікації діяльності компанії.

Щодо частки Fairfax Financial, яка складає 30%, ця інвестиція відображає інтерес міжнародного капіталу до стабільного й прозорого бізнесу в Україні. Оскільки Fairfax має великий досвід у фінансуванні

великих агропромислових компаній, її участь може позитивно впливати на стратегічний розвиток компанії через залучення додаткових фінансових ресурсів і міжнародного досвіду. Цей стратегічний альянс має потенціал для зміцнення позицій «Астарті» на міжнародних ринках і забезпечення доступу до нових інвестиційних можливостей.

З огляду на наявність казначейських акцій, що складають 2% від загальної кількості акцій, компанія має додаткову гнучкість для управління капіталом, зокрема для збереження контролю в ситуаціях зміни структури власності чи придбання нових інвесторів. Казначейські акції дозволяють компанії швидко реагувати на зміни ринку або здійснювати внутрішні фінансові операції, не впливаючи значною мірою на зовнішній ринок акцій.

Таким чином, структура акціонерів компанії «Астарта» відображає стратегічний підхід до управління підприємством, який базується на поєднанні контролю з боку великих акціонерів, залученні міжнародного капіталу і підтримці високої ліквідності через вільно обігові акції. Така структура дозволяє компанії зберігати стратегічну гнучкість, залучати нові інвестиції та зміцнювати свою конкурентоспроможність на глобальному ринку.

У контексті стратегічного управління на підприємстві, ефективність загальних зборів акціонерів має велике значення, оскільки саме на цих форумах приймаються рішення, що визначають напрями розвитку компанії, стратегічні цілі та фінансові показники. Роль статуту компанії у регулюванні цього процесу забезпечує стабільність управлінської практики, а також формує правову основу для прийняття збалансованих рішень (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

### **Компетенція та порядок проведення загальних зборів акціонерів компанії**

| <b>Параметр</b>    | <b>Опис</b>  |
|--------------------|--|
| Орган управління   | Загальні збори акціонерів  |
| Частота проведення | Щорічно, не пізніше ніж через 15 місяців після попередніх зборів |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Позачергові збори            | Скликаються Радою директорів або відповідно до розділу 126 Закону про компанії |
| Компетенція загальних зборів | Визначається статутом компанії   |
| Порядок скликання            | Визначається статутом компанії   |

*Джерело: сформовано автором за даними [36]*

Загальні збори акціонерів компанії є важливим елементом для підтримки стратегічного управління на підприємстві, оскільки саме на них ухвалюються ключові рішення щодо подальшого розвитку і фінансової стабільності компанії. Регулярне проведення зборів, що регламентується статутом компанії, створює передумови для прозорого управління, де кожен акціонер має можливість брати участь у процесах ухвалення важливих рішень. Оскільки позачергові збори можуть бути скликані в разі виникнення незапланованих ситуацій або необхідності внесення змін до стратегічного напрямку компанії, це підвищує гнучкість і адаптивність підприємства до змінних умов ринку.

У контексті поточного стану стратегічного управління, регулярність і систематичність загальних зборів забезпечують стабільність в управлінських процесах. Вони є основою для формулювання корпоративних стратегій і встановлення фінансових цілей, а також надають акціонерам змогу впливати на напрям розвитку компанії. Враховуючи важливість цих зборів для контролю та прийняття важливих рішень, компанії потрібно особливу увагу приділяти належній організації зборів, дотримуючись законодавчих норм і внутрішніх правил, щоб забезпечити ефективну взаємодію між акціонерами та керівництвом.

Таким чином, діяльність загальних зборів безпосередньо впливає на стратегічне управління підприємством, оскільки саме через них реалізується механізм корпоративного управління. У цьому контексті важливою є не тільки своєчасність зборів, але й можливість адаптації стратегічного курсу компанії до нових умов, що робить загальні збори невід'ємною частиною системи управління та стабільності організації.

Аналіз організаційної структури управління компанією є важливою складовою стратегічного менеджменту, оскільки він дозволяє оцінити ефективність взаємодії ключових органів управління та їхній вплив на довгострокову стратегію підприємства. Рада директорів є одним із найвищих органів управління, що відіграє важливу роль у формуванні стратегічного курсу компанії. В її складі є як виконавчі, так і невиконавчі директори, що забезпечує баланс між оперативним керівництвом та стратегічним наглядом. Оцінка роботи Ради директорів дає змогу зрозуміти, як формуються рішення, які сприяють стабільному розвитку та адаптації компанії до змінюваних умов ринку (рис. 3.3).



**Рис. 3.3.** Структура Ради директорів підприємства

*Джерело: сформовано автором за даними [36]*

Аналіз структури Ради директорів підприємства в контексті стратегічного управління дозволяє оцінити ефективність управлінських процесів та механізмів прийняття рішень на стратегічному рівні. Виходячи з

описаної організаційної структури, можна відзначити, що підприємство має однорівневу систему управління, що передбачає чітке розмежування ролей між виконавчими та невиконавчими директорами. Цей підхід дає змогу забезпечити баланс між оперативним управлінням і стратегічним контролем, що є важливим для досягнення стабільного розвитку та ефективної адаптації до змінних умов ринку.

Виконавчі директори підприємства здійснюють операційне управління і займаються безпосередньою реалізацією стратегічних ініціатив. Це забезпечує ефективне управління бізнес-процесами та оперативне реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Однак, їх роль обмежується суто виконанням планів, визначених на стратегічному рівні, що підкреслює необхідність чіткого визначення меж і повноважень у відносинах із невиконавчими директорами.

Невиконавчі директори, у свою чергу, займаються стратегічним плануванням і наглядом за діяльністю виконавчих директорів, контролюючи правильність прийнятих рішень та їх відповідність довгостроковим цілям підприємства. Завдяки наявності незалежних директорів у складі Ради директорів, забезпечується об'єктивність у прийнятті рішень, що критично важливо для підвищення прозорості управлінських процесів. Їх присутність гарантує незалежний контроль і сприяє ухваленню збалансованих рішень, що мають на меті захист інтересів акціонерів та інших зацікавлених сторін.

Система управління, яка включає як виконавчих, так і невиконавчих директорів, дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між різними рівнями управління підприємством. Така організаційна структура дозволяє зберігати гнучкість при оперативному управлінні при одночасному збереженні стратегічного контролю, що важливо для розробки та реалізації довгострокових бізнес-ініціатив. Наявність незалежних директорів дозволяє уникнути можливих конфліктів інтересів і гарантує, що стратегічне управління відповідає інтересам усіх акціонерів.

Крім того, важливо відзначити, що структура Ради директорів підприємства є зваженою, враховуючи досвід і кваліфікацію її членів. Виконавчі директори мають значний досвід в управлінні підприємствами, що дозволяє їм забезпечувати оперативну ефективність і своєчасне реагування на зміни в економічному середовищі. Невиконавчі директори, з іншого боку, мають значний досвід у стратегічному плануванні та контролі, що дозволяє їм належно виконувати наглядові функції.

Сприятливі умови для стратегічного управління також визначаються високим рівнем професіоналізму та різноманітністю досвіду членів Ради директорів. Це дає змогу сформулювати правильну стратегію розвитку підприємства, орієнтуючись на різні аспекти економічної діяльності, включаючи фінанси, агробізнес, корпоративне управління та міжнародні відносини. Така різноманітність досвіду дозволяє підходити до розв'язання проблем з різних перспектив, що сприяє прийняттю оптимальних рішень для забезпечення стабільного розвитку.

Незалежність деяких членів Ради директорів важлива для мінімізації ризиків, пов'язаних із надмірною концентрацією влади та прийняттям рішень, що не відповідають інтересам акціонерів або інших зацікавлених сторін. Завдяки такій структурі, підприємство може підтримувати високу ступінь корпоративної відповідальності, що є ключовим для забезпечення довіри інвесторів і стабільності на ринку.

Загалом, структура Ради директорів забезпечує ефективне стратегічне управління компанією, завдяки чітко визначеним функціям і взаємозв'язкам між виконавчими та невиконавчими директорами. Це дозволяє не тільки оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, але й забезпечувати довгострокову стабільність і розвиток компанії, зберігаючи високий рівень прозорості і корпоративної етики в управлінні.

Комітети, що діють у складі Ради Директорів, відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування компанії, дозволяючи зосередитися на ключових аспектах корпоративного управління, контролю та

розвитку. Аудиторський комітет, Комітет з винагород і Комітет зі сталого розвитку і корпоративної відповідальності мають на меті покращення прозорості, підзвітності та стійкості організації. Вони забезпечують стратегічне планування, нагляд та виконання ключових управлінських функцій, зберігаючи високий рівень корпоративної етики та відповідальності.

Ці комітети допомагають Раді Директорів ухвалювати більш обґрунтовані рішення, надаючи рекомендації, що охоплюють широкий спектр питань: від фінансового контролю до сталого розвитку та соціальної відповідальності. Кожен комітет має чітко визначену структуру та обов'язки, що дозволяє їм ефективно виконувати свої функції, сприяючи підвищенню корпоративної стабільності та успіху компанії (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

### **Комітети Ради Директорів**

| <b>Комітет</b>   | <b>Члени Ради Директорів</b>                 | <b>Голова комітету</b> | <b>Основні обов'язки</b>  |
|--|--|------------------------|---|
| Аудиторський комітет   | Жиль Меттеталь, Говард Дал, Маркіян Маркевич | Жиль Меттеталь         | Оцінка фінансової звітності, управління ризиками, внутрішній та зовнішній аудит, контроль за виконанням бюджету |
| Комітет з винагород  | Говард Дал, Жиль Меттеталь                   | Говард Дал             | Розробка політики винагород, встановлення ключових показників ефективності, планування наступництва             |
| Комітет зі сталого розвитку і корпоративної відповідальності | Віктор Іванчик, Ховард Дал, Жиль Меттеталь   | Віктор Іванчик         | Стратегія сталого розвитку, корпоративна соціальна відповідальність, нагляд за політикою сталого розвитку       |

*Джерело: сформовано автором за даними [36]*

Аналіз діяльності комітетів Ради директорів показує високий рівень організації та чіткість розподілу обов'язків. Кожен комітет виконує специфічну роль, що сприяє оптимізації управлінських процесів і забезпеченню стратегічного напрямку компанії. Аудиторський комітет, завдяки своїм функціям у галузі фінансів та ризиків, забезпечує безпеку і стабільність фінансових операцій компанії. Наявність трьох незалежних



директорів у складі цього комітету підвищує довіру до процесу фінансового контролю та аудиту.

Комітет з винагороди, який зосереджується на винагородах і наступництві, має важливу роль у забезпеченні справедливості та мотивації співробітників, що безпосередньо впливає на продуктивність компанії. Така система дозволяє зберегти баланс між інтересами керівництва і працівників, мотивуючи останніх до досягнення ключових показників ефективності.

Комітет зі сталого розвитку і корпоративної відповідальності займається не лише питаннями екологічної стійкості, але й формує імідж компанії як соціально відповідальної організації. Його стратегічні рекомендації допомагають забезпечити довгострокову стійкість та соціальну прихильність бізнесу. Завдяки такій інтегрованій системі управління, підприємство може ефективно інтегрувати стратегії сталого розвитку в свою діяльність, що є важливим фактором у сучасному бізнес-середовищі.

Загалом, структура комітетів Ради директорів підприємства демонструє продуману та ефективну організацію управлінських функцій, яка орієнтована на досягнення високих результатів у різних аспектах діяльності компанії. Це дозволяє не тільки забезпечити внутрішній контроль, але й сприяти розвитку бізнесу відповідно до глобальних стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

Менеджмент компанії відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління повсякденною діяльністю підприємства та його стратегічним розвитком. Оскільки компанії доводиться реагувати на постійно змінювані умови ринку, роль керівників різних департаментів стає критично важливою для досягнення цілей і виконання операційних завдань. Менеджмент компанії має забезпечити ефективне вирішення економічних, соціальних та екологічних питань, сприяючи загальному розвитку та стабільності організації. У цьому контексті важливо дослідити, як кожен керівник вносить свій вклад у функціонування компанії і які ключові аспекти діяльності знаходяться під їх контролем.

Кожен член менеджменту компанії володіє специфічними знаннями та досвідом, що дозволяє їм успішно реалізувати різноманітні проєкти і досягати поставлених стратегічних цілей. Розуміння компетенцій і досвіду керівників дозволяє оцінити ефективність їх управлінських рішень та знайти можливості для подальшого вдосконалення управлінських процесів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Менеджмент підприємства

| Посада   | Обов'язки   |
|--|---|
| Генеральний директор   | Очолоє компанію, стратегічне управління, прийняття важливих рішень.                                 |
| Директор з комерційної діяльності та стратегічного маркетингу              | Розвиток комерційної стратегії, маркетинг, просування бренду, управління маркетинговими кампаніями. |
| Директор департаменту цукрового виробництва                                | Управління виробничими процесами в цукровій галузі, контроль якості та інновації в виробництві.     |
| Фінансова Директор   | Управління фінансовими ресурсами компанії, забезпечення фінансової стабільності та звітності.       |
| Директор по роботі з персоналом, корпоративного партнерства та комунікацій | Управління персоналом, розвиток корпоративної культури, підтримка партнерських відносин.            |
| Директор із сталого розвитку бізнесу та зв'язків з інвесторами             | Відповідальність за стійкість бізнесу, зв'язки з інвесторами, стратегія сталого розвитку.           |
| Директор департаменту розвитку інформаційних технологій                    | Керівництво ІТ департаментом, впровадження нових технологій, підтримка інфраструктури.              |
| Операційний директор   | Управління щоденними операціями, організація та моніторинг внутрішніх процесів.                     |
| Директор з трансформації та бізнес-аналітики                               | Розробка стратегій для бізнес-трансформацій, аналітика та оптимізація процесів.                     |
| В.о. директора департаменту з юридичних та безпекових питань               | Юридичний супровід, дотримання законодавства та забезпечення безпеки діяльності компанії.           |

*Джерело: сформовано автором за даними [36]*

Аналіз складу та функціоналу менеджменту компанії свідчить про добре продуману структуру управління, що спрямована на забезпечення ефективності на всіх рівнях діяльності. Кожен керівник має чітко визначену роль і відповідає за конкретні напрямки, що дозволяє зосередитись на основних завданнях і досягати максимальних результатів. Всі ключові функції, такі як фінансовий контроль, комерційне управління, розвиток персоналу, сталий розвиток та інновації, охоплені відповідними експертами, що є важливою складовою стратегічного управління компанією.

Наявність досвідчених керівників, які мають спеціалізовану освіту та практичний досвід в різних галузях, дозволяє компанії адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища і ефективно реагувати на виклики. Підвищення рівня професіоналізму та компетенцій управлінців забезпечує компанії стабільність і зростання на конкурентному ринку.

З іншого боку, управлінці, які відповідають за різні функції компанії, мають можливість постійно взаємодіяти, обмінюватися інформацією та координувати свої зусилля, що забезпечує ефективність організаційних процесів. Однак для підтримки високої конкурентоспроможності компанії важливо постійно вдосконалювати стратегії управління та надавати більше уваги інноваційним та сталим підходам у бізнесі.

Аналіз фінансових результатів підприємства є важливою складовою стратегічного управління, оскільки ці дані надають чітке уявлення про ефективність діяльності компанії та вплив її стратегічних рішень. Фінансові результати відображають зміни в дохідній та витратній частинах підприємства, що є безпосередньо пов'язаним з впровадженням стратегій. Вони дозволяють оцінити, наскільки успішно підприємство адаптується до змін зовнішнього середовища, чи ефективно використовує свої ресурси і яку вигоду отримує від запровадження нових управлінських підходів.

Аналізуючи ці результати, ми можемо зрозуміти, як різні стратегії, такі як оптимізація витрат, диверсифікація продуктів чи розвиток нових ринків, впливають на фінансовий стан компанії. Важливою метою є виявлення

слабких місць у фінансових потоках та можливостей для покращення, що дозволяє коригувати стратегії для досягнення бажаних результатів. Оцінка фінансових показників також сприяє більш точному прогнозуванню майбутніх результатів і дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Аналіз фінансових результатів є невід'ємною частиною стратегічного планування, оскільки він не лише дає зворотний зв'язок щодо поточної діяльності підприємства, але й допомагає формувати правильну стратегію на майбутнє (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Аналіз фінансових результатів підприємства за 2020-2023 рр.**

| Назва рядка  | За 2020 рік, тис. грн | За 2021 рік, тис. грн | За 2022 рік, тис. грн | За 2023 рік, тис. грн | Темп зміни 2023 року від 2020 року, % |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 285 024,00            | 270 210,00            | 348 233,00            | 713 235,00            | 150,24%                               |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 184 636,00            | 186 222,00            | 187 840,00            | 543 727,00            | 194,49%                               |
| Валовий прибуток   | 100 388,00            | 83 988,00             | 160 393,00            | 169 508,00            | 68,85%                                |
| Інші операційні доходи   | 1 767,00              | 14 906,00             | 13 482,00             | 4 778,00              | 170,40%                               |
| Адміністративні витрати  | 305 234,00            | 376 774,00            | 288 480,00            | 396 938,00            | 30,04%                                |
| Витрати на збут  | 1 791,00              | 999                   | 2 833,00              | 12 706,00             | 609,44%                               |
| Інші операційні витрати  | 56 369,00             | 40 742,00             | 15 396,00             | 44 748,00             | -20,62%                               |
| Збиток   | 261 239,00            | 319 621,00            | 132 834,00            | 280 106,00            | 7,22%                                 |
| Інші фінансові доходи  | 423 875,00            | 43 038,00             | 1 664,00              | 35 125,00             | -91,71%                               |
| Фінансові витрати  | 58 584,00             | 39 317,00             | 48 738,00             | 62 988,00             | 7,52%                                 |
| Збиток до оподаткування  | 315 900,00            | 104 052,00            | 179 908,00            | 307 969,00            | -2,51%                                |
| Витрати (дохід) з  | 15 154,00             | 22 222,00             | 7 599,00              | 28 134,00             | 85,65%                                |

|                                     |            |            |            |            |        |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|--------|
| податку на прибуток                 |            |            |            |            |        |
| Чистий фінансовий результат: збиток | 293 678,00 | 293 678,00 | 172 309,00 | 279 835,00 | -4,71% |

*Джерело: сформовано автором за даними [38-40]*

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2020–2023 роки показує різноманітні зміни, які відображають як стратегічні рішення, так і вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії. Протягом цього періоду було зафіксовано збільшення чистого доходу від реалізації продукції, що виріс на 150,24% у 2023 році порівняно з 2020 роком. Це свідчить про позитивні результати в рамках стратегій збільшення обсягів продажу, а також, можливо, вдосконалення маркетингових та продуктових стратегій. Відзначимо, що частка собівартості в доходах дещо збільшилася, що вказує на зростання витрат, ймовірно через інфляційний тиск та зростання цін на сировину.

Незважаючи на зростання валового прибутку, який збільшився на 68,85%, підприємство все ще стикається з труднощами у досягненні суттєвого фінансового зростання, оскільки збиток не зменшується в достатньому обсязі. Підвищення витрат на збут на 609,44% є важливою ознакою того, що підприємство здійснює агресивніші зусилля з просування своїх продуктів на ринку, що також може вказувати на стратегію розширення ринку або боротьби за ринкові частки. Проте ці витрати значно зросли, що може свідчити про неефективне використання ресурсів або недооцінку необхідних витрат на просування на нові ринки.

Збільшення адміністративних витрат на 30,04% у 2023 році також є важливим аспектом. Це може бути пов'язано з впровадженням нових стратегічних ініціатив, таких як розширення персоналу, модернізація управлінських процесів або розширення інфраструктури компанії. Проте, цей ріст не завжди виправданий і може свідчити про високі накладні витрати, що в умовах економічної нестабільності знижують ефективність підприємства.

Збитки підприємства в 2023 році, хоч і зменшилися порівняно з попередніми роками, залишаються суттєвими. Це може бути наслідком не лише високих витрат, але й невдач у досягненні необхідної рентабельності, особливо з огляду на зниження доходів від інших фінансових операцій на 91,71%. Спад інших фінансових доходів вказує на можливу нестабільність в інвестиційних або фінансових операціях підприємства, що обмежує можливість для отримання додаткових коштів для покриття витрат.

Зростання фінансових витрат, яке на 7,52% більше в 2023 році порівняно з 2020, вказує на зростання вартості залучення капіталу або підвищення ризиків, пов'язаних із фінансовими зобов'язаннями підприємства. Це може бути наслідком зростання процентних ставок або високого рівня заборгованості, що робить компанію більш вразливою до змін у фінансовому середовищі.

У результаті, хоча підприємство і продемонструвало деяке зростання доходів, його фінансовий результат залишився незадовільним через високі витрати та неефективне управління фінансами. Важливим завданням є перегляд стратегічного управління з метою зниження витрат і покращення рентабельності, а також проведення глибшого аналізу фінансових і операційних стратегій для досягнення стабільного зростання.

### **3.3. Оцінка конкурентних позицій та перспектив розвитку підприємства**

Аналіз фінансових показників підприємства є важливою складовою стратегічного управління, оскільки він дозволяє не лише оцінити поточний стан компанії, але й виявити потенційні можливості для покращення її конкурентних позицій. В умовах постійної зміни економічного середовища та високої конкурентної боротьби, підприємства повинні регулярно оцінювати свої фінансові результати, щоб своєчасно реагувати на зміни і приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Для ефективного управління важливо розуміти, які показники вказують на сильні, а які на слабкі сторони підприємства. Це дозволяє формувати тактику і стратегію розвитку, враховуючи не тільки фінансові аспекти, але й тенденції на ринку, зростання попиту на продукцію, а також зміни в законодавстві чи технологіях. Наприклад, рентабельність, ефективність витрат, а також коефіцієнти фінансової стійкості є індикаторами, що вказують на здатність підприємства не лише зберігати, але й збільшувати свою частку на ринку.

Аналіз цих показників в контексті конкурентних позицій дозволяє прогнозувати майбутні перспективи розвитку компанії, що є ключовим для стратегічного планування. Це дозволяє визначити напрямки для диверсифікації діяльності, інвестування в нові проекти або оптимізації існуючих процесів з метою зростання прибутковості та зміцнення ринкових позицій. У результаті ефективного використання фінансових даних і стратегічний підхід до їх аналізу дозволяють підприємству не тільки залишатися конкурентоспроможним, але й прагнути до лідерства у своїй галузі (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

**Аналіз фінансових показників підприємства за 2020-2023 рр.**

| <b>Назва показника</b>                | <b>2020 рік</b> | <b>2021 рік</b> | <b>2022 рік</b> | <b>2023 рік</b> |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Рентабельність валового прибутку      | 35,22%          | 31,08%          | 46,06%          | 23,77%          |
| Рентабельність операційної діяльності | -92,28%         | -123,80%        | -42,02%         | -39,94%         |
| Рентабельність чистого прибутку       | -103,04%        | -108,69%        | -49,48%         | -39,23%         |
| Коефіцієнт покриття собівартості      | 0,65            | 0,69            | 0,54            | 0,76            |
| Коефіцієнт фінансових витрат          | 0,21            | 0,15            | 0,14            | 0,09            |
| Коефіцієнт збитковості                | 0,92            | 1,18            | 0,38            | 0,39            |
| Коефіцієнт операційної ефективності   | 0,54            | 0,41            | 0,47            | 0,29            |

*Джерело: розраховано автором за даними [38-40]*

Аналіз фінансових показників підприємства за 2020-2023 роки свідчить про значні коливання в результатах, які можуть бути обумовлені як внутрішніми факторами, так і впливом зовнішнього середовища.

Перш за все, показник рентабельності валового прибутку демонструє зниження з 35,22% у 2020 році до 23,77% у 2023 році, з тимчасовим зростанням до 46,06% у 2022 році. Це вказує на те, що хоча компанія збільшила обсяги реалізації продукції в 2022 році, ефективність управління витратами на виробництво продукції (собівартість) залишалася під тиском, що вплинуло на здатність генерувати прибуток від основної діяльності. Зменшення рентабельності в 2023 році може бути пов'язане з високими операційними витратами, які компанія понесла внаслідок змін на ринку або зростання цін на сировину.

Що стосується рентабельності операційної діяльності, то її різке падіння в 2021 році до -123,80% відображає значні збитки від основної діяльності, що знову ж таки, вказує на високі витрати при недостатньому доході. З 2022 року цей показник дещо покращився, але залишався негативним, що також свідчить про неповну ефективність операційних процесів підприємства. Низька рентабельність операційної діяльності може бути результатом зростання адміністративних витрат або недостатньої ефективності системи збуту.

Рентабельність чистого прибутку за період також показує суттєве негативне значення в 2020 і 2021 роках, що може бути результатом великих збитків підприємства, не покритих іншими доходами. Це відображає не лише низьку ефективність операційної діяльності, але й високі фінансові витрати, зокрема на обслуговування боргу. Позитивна динаміка у 2022 і 2023 роках, з тим, що рентабельність наближається до нуля, свідчить про часткове відновлення фінансових результатів підприємства, але все ж таки не досягнуто стійкої прибутковості.

Коефіцієнт покриття собівартості показує зростання до 0,76 у 2023 році, що свідчить про те, що компанія зуміла покрити свої витрати на



виробництво продукції. Це є позитивним сигналом і показує певний успіх в управлінні собівартістю продукції, хоча значення в 2020-2022 роках (0,65-0,54) демонструє недостатню ефективність у цьому аспекті, зокрема через зростання вартості ресурсів або інших факторів.

Коефіцієнт фінансових витрат, який зменшився з 0,21 в 2020 році до 0,09 у 2023 році, вказує на зменшення впливу фінансових витрат на загальний результат підприємства. Це може бути результатом кращого управління борговими зобов'язаннями або рефінансуванням, що дозволило знизити витрати на обслуговування боргу.

Коефіцієнт збитковості також демонструє значну зміну протягом періоду, з 0,92 в 2020 році до 0,39 в 2023 році. Зниження коефіцієнта збитковості відображає покращення загальної фінансової ситуації підприємства, зменшення збитків та певне покращення результатів діяльності в умовах складної економічної ситуації.

Коефіцієнт операційної ефективності знизився до 0,29 у 2023 році після покращення в 2022 році. Це вказує на загальне зменшення ефективності використання ресурсів в операційній діяльності, незважаючи на деякі вдосконалення в управлінні витратами. Така ситуація може бути пов'язана з підвищенням операційних витрат, особливо витрат на збут або адміністративних витрат.

Загалом, хоча в 2023 році підприємство демонструє деяке покращення фінансових показників, ці результати ще не свідчать про стабільність. Для подальшого поліпшення фінансового стану необхідно продовжувати роботу над оптимізацією витрат, покращенням операційної ефективності та зниженням залежності від фінансових витрат. У контексті стратегічного управління, це вимагає фокусу на довгострокових інвестиціях у технології, автоматизацію виробничих процесів, а також на розвитку більш стабільних каналів збуту та фінансування.

SWOT-аналіз є одним з основних інструментів стратегічного управління, який дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства

та розробити стратегії для подальшого розвитку. Завдяки цьому аналізу компанія може визначити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими вона стикається на ринку. У випадку ТОВ "Астарта-Київ", агропромислового лідера, SWOT-аналіз дозволяє зібрати важливу інформацію для прийняття стратегічних рішень у складних економічних умовах, особливо враховуючи соціально-економічну ситуацію в Україні.

Завдяки SWOT-аналізу керівництво компанії може не лише оцінити внутрішні ресурси та потенціал, а й зрозуміти, які фактори ззовні можуть вплинути на досягнення цілей. У свою чергу, це дозволяє більш ефективно адаптувати бізнес-стратегію до змін у зовнішньому середовищі, зокрема на ринках агропродовольчих товарів, де конкуренція та ризики є особливо високими (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### SWOT-аналіз підприємства ТОВ "Астарта-Київ"

| Показник                                     | Опис  |
|--|---|
| <b>Сильні сторони</b>                        |   |
| Розвинена інфраструктура                     | Підприємство володіє великими земельними активами (більше 212 000 га), що дає змогу контролювати виробничі процеси та збільшувати обсяги виробництва.   |
| Диверсифікація бізнесу                       | Компанія працює в різних сегментах агробізнесу, таких як цукрове виробництво, переробка сої та молочне виробництво, що знижує ризики від однієї галузі. |
| Сталий розвиток і соціальна відповідальність | Інвестиції в інновації та сталий розвиток, що підтримує імідж компанії в умовах війни та зростаючої економічної нестабільності.                         |
| Великі обсяги експорту                       | Потужна експортна база допомагає стабілізувати фінансові потоки, незважаючи на економічні труднощі.   |
| Фінансова стабільність                       | Значні податкові надходження до бюджету України свідчать про стабільне фінансове становище компанії.  |
| <b>Слабкі сторони</b>                        |   |
| Залежність від кліматичних умов              | Агропромисловий сектор ризикує через несприятливі кліматичні умови, що може вплинути на врожаї.   |
| Великі адміністративні витрати               | Високі адміністративні витрати знижують ефективність управлінських ресурсів.  |
| Часові та технологічні обмеження в логістиці | Проблеми з логістикою можуть призвести до затримок в доставці та збуті продукції.   |
| Низька маржа у деяких                        | Сегменти молочного виробництва та сої мають низьку  |

|  |  |
|--|--|
| сегментах  | рентабельність, що створює додаткові труднощі.   |
| Ризики через інфляцію та економічну нестабільність         | Інфляція та коливання курсу валюти можуть знижувати прибутковість та збільшувати витрати компанії.                               |
| <b>Можливості</b>  |  |
| Інновації та цифрові технології                            | Використання новітніх технологій в агросекторі дозволить підвищити продуктивність та оптимізувати витрати.                       |
| Зростання попиту на органічні продукти                     | Підвищений попит на екологічно чисті продукти може стати драйвером для нового напрямку в бізнесі.                                |
| Підтримка сталого розвитку та екологічної відповідальності | Вклади в екологічно чисті проекти та технології можуть залучити інвесторів та покращити репутацію.                               |
| Розширення експорту в нові країни                          | Диверсифікація ринків збуту дозволить зменшити залежність від економічної ситуації в Україні та розширити охоплення.             |
| Інвестиції в агро- та біотехнології                        | Розвиток нових агро- та біотехнологій відкриває нові можливості для компанії на міжнародному ринку.                              |
| <b>Загрози</b>   |  |
| Економічна нестабільність в Україні                        | Висока вірогідність змін в економічній політиці країни може вплинути на бізнес-процеси та операційну ефективність.               |
| Військова агресія та ризики для безпеки                    | Поточна військова ситуація в Україні створює непередбачувані ризики для стабільності компанії.                                   |
| Зростання конкуренції                                      | Збільшення кількості конкурентів на ринку агропродукції вимагає від компанії постійної адаптації та вдосконалення стратегії.     |
| Залежність від імпортних постачальників                    | Залежність від імпортних постачальників сировини може створювати проблеми в разі зовнішньоекономічної нестабільності.            |
| Зміни в податковій та екологічній політиці                 | Можливі зміни в законодавстві щодо податків або екології можуть спричинити додаткові витрати та зміну бізнес-стратегії компанії. |

*Джерело: сформовано автором за даними [36-44]*

Підприємство ТОВ "Астарта-Київ" має значні сильні сторони, зокрема велике земельне портфоліо та диверсифікацію бізнесу, що дозволяє йому бути гнучким у адаптації до змін на ринку. Проте деякі слабкі сторони, такі як високі адміністративні витрати та залежність від кліматичних умов, можуть знижувати ефективність компанії. З іншого боку, можливості для подальшого розвитку полягають у впровадженні нових технологій, розширенні експортних ринків та впливі тенденцій до сталого розвитку. Особливо важливим є розвиток органічних та екологічно чистих продуктів, оскільки попит на такі товари зростає.

Загрози, з якими стикається підприємство, пов'язані з економічною нестабільністю в Україні, військовими ризиками та зростаючою конкуренцією на аграрному ринку. ТОВ "Астарта-Київ" також повинне ретельно стежити за змінами в податковій політиці та можливими коливаннями валютних курсів, що можуть суттєво вплинути на фінансові результати.

У підсумку, SWOT-аналіз показує, що компанія має потужний потенціал для розвитку, однак для збереження конкурентних переваг необхідно враховувати не лише внутрішні фактори, а й активно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому стратегічне управління повинно бути орієнтоване на зміцнення позицій на нових ринках, підвищення операційної ефективності та адаптацію до ризиків, пов'язаних з економічними та політичними змінами.

Аналіз перспектив розвитку підприємства є важливою складовою стратегічного управління, адже допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості для її подальшого зростання. Перспективи розвитку ТОВ "Астарта-Київ" мають особливе значення в контексті змінюваного аграрного ринку та вимог до стійкості бізнесу. Завдяки чітко визначеній стратегії розвитку, підприємство має змогу адаптуватися до нових умов та зберегти конкурентоспроможність на ринку, який стикається з різноманітними викликами, такими як змінення кліматичних умов, інфляція та вимоги до сталого розвитку.

Розгляд перспектив розвитку дозволяє зрозуміти, якими шляхами ТОВ "Астарта-Київ" може продовжити свій шлях зростання, зберігаючи стабільність і конкурентні переваги. Інвестиції в інновації, розвиток інфраструктури, а також вдосконалення виробничих процесів допомагають підприємству не лише поліпшити ефективність, але й забезпечити стійке майбутнє (табл. 3.8).

*Таблиця 3.8*

### **Перспективи розвитку підприємства ТОВ "Астарта-Київ"**

| <b>Показник</b>                                    | <b>Опис</b>  |
|--|--|
| Розвиток молочного скотарства                      | ТОВ "Астарта-Київ" продовжує розвивати молочну галузь, зокрема через модернізацію та будівництво нових молочнотоварних комплексів, що дозволяє збільшити виробничі потужності та покращити якість продукції. Це сприяє зростанню обсягів виробництва та посилює позиції на ринку молочних продуктів в Україні та за її межами. |
| Розширення переробки сої                           | Підприємство активно працює над підвищенням потужностей з переробки сої. Введення нових переробних заводів для виробництва соєвого шроту та олії дозволяє зміцнювати позиції на зовнішніх ринках, особливо в Європі, зростаючи експортні можливості.   |
| Використання біогазу та відновлювальної енергетики | Інвестиції в біоенергетичні технології, зокрема біогазові комплекси, знижують витрати на енергоресурси та зменшують екологічний слід підприємства. Це може стати важливою конкурентною перевагою в умовах зростаючих вимог до сталого розвитку.  |
| Розвиток інфраструктури та логістики               | Будівництво нових елеваторів та вдосконалення транспортної мережі допомагають знизити витрати на перевезення та підвищити ефективність постачання продукції на ринки України та за кордон, що зміцнює позиції підприємства.  |
| Інновації та сталий розвиток                       | Підприємство активно впроваджує цифрові технології для моніторингу та управління агрогосподарствами, що дозволяє підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва та зменшити витрати, що є важливим для стійкого розвитку в умовах конкурентного ринку.  |

*Джерело: сформовано автором за даними [36, 45-47]*

З огляду на проаналізовані перспективи розвитку ТОВ "Астарта-Київ", можна зробити висновок, що підприємство має значний потенціал для подальшого зростання. Основними напрямками розвитку є розширення молочного скотарства, переробки сої, а також інвестиції в біоенергетику та відновлювальні джерела енергії, що дозволяє компанії підвищити екологічну сталість та зменшити енергетичні витрати. Зважаючи на стабільний попит на продукцію сільського господарства та харчової промисловості, ТОВ "Астарта-Київ" має можливості для посилення своїх позицій як на українському ринку, так і на міжнародних.

Не менш важливим є розвиток інфраструктури та логістики, що зменшує витрати на транспортування і підвищує конкурентоспроможність підприємства на експортних ринках. Впровадження цифрових технологій та інновацій у виробництво також дозволяє компанії оптимізувати процеси та знизити витрати.

Таким чином, стратегічно обґрунтовані кроки, що стосуються розширення виробництва, покращення енергетичної ефективності та адаптації до змін на ринку, дозволяють ТОВ "Астарта-Київ" не тільки залишатися конкурентоспроможним, але й забезпечити стабільне зростання та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

## **РОЗДІЛ IV. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ "АСТАРТА-КИЇВ"**

### **4.1. Розвиток нових ринків збуту**

В умовах глобалізації та зміни геополітичної ситуації, зокрема у зв'язку з війною в Україні, питання розвитку нових ринків збуту стає надзвичайно актуальним для українських агропідприємств. Європейський Союз (ЄС) є важливим стратегічним напрямом для експорту української продукції, зокрема аграрної. Розширення присутності на ринках ЄС може стати потужним фактором економічного відновлення України, особливо в умовах обмеженого доступу до традиційних ринків.

Для українських виробників агропродукції важливим є адаптація до вимог європейського ринку, зокрема у частині стандартів якості та сертифікації продукції. ЄС є найбільшим імпортером сільськогосподарської продукції, а висока конкуренція вимагає від українських підприємств швидкої адаптації до європейських норм, що дозволить не тільки зберегти, а

й розширити частку на ринку. У цьому контексті, розвиток інфраструктури експорту та залучення інвестицій у переробку є важливим аспектом, який допоможе Україні збільшити додану вартість своєї продукції та забезпечити стійке зростання на ринку ЄС.

Налагодження ефективних зв'язків з європейськими країнами є одним з ключових факторів для диверсифікації ризиків, зокрема, в умовах військового конфлікту. Водночас, країни ЄС мають значні можливості для поглиблення співпраці з Україною, зокрема в рамках аграрних ініціатив, підтримки відновлення економіки та просування технологій у сільському господарстві. Врахування цих аспектів дозволяє значно покращити конкурентоспроможність української продукції на ринку ЄС, що відкриває нові перспективи для агробізнесу (табл. 4.1).

*Таблиця 4.1*

#### **Експорт продукції підприємства в країни ЄС**

| <b>Напрямок розвитку</b>             | <b>Опис</b>  |
|--------------------------------------|--|
| Збільшення експорту агропродуктів    | Розширення поставок зерна, олії, та інших сільськогосподарських продуктів в країни ЄС. Зростає попит на українську агропродукцію в зв'язку з заміною традиційних постачальників через війну в Україні. |
| Залучення інвестицій в агропереробку | Інвестування в переробку агропродукції для створення доданої вартості. Це дозволить експортувати не лише сировину, але й готову продукцію, що підвищить конкурентоспроможність на міжнародних ринках.  |
| Використання торгових платформ       | Використання цифрових платформ для покращення комунікації з партнерами в ЄС, що дозволяє знижувати витрати та покращувати логістику. Зокрема, розвиток ІТ-рішень для агробізнесу в Україні.            |
| Адаптація до європейських стандартів | Оцінка і приведення виробничих процесів та продукції до європейських стандартів якості. Це забезпечить можливість розширення експорту до країн ЄС, де вимоги до якості продукції є високими.           |
| Співпраця з новими країнами ЄС       | Визначення нових перспективних ринків у ЄС, таких як Польща, Румунія, країни Балтії, де є попит на українську продукцію та де існує потенціал для розвитку співпраці в агропродовольчій сфері.         |

*Джерело: сформовано автором за даними [48-50]*

Розвиток нових ринків збуту, зокрема в Європейському Союзі, є стратегічно важливим напрямом для українських підприємств, особливо в умовах військового конфлікту, що триває в Україні. ЄС залишається одним з

найбільших торгових партнерів України, що відкриває значні можливості для диверсифікації експортних напрямків і зменшення залежності від традиційних ринків. Сильним аспектом цього співробітництва є підтримка, яку надають європейські країни в рамках відновлення економіки України, а також готовність до інтеграції українських виробників у європейські ланцюги постачання.

Ключовим фактором для успішного розвитку на ринку ЄС є відповідність української продукції високим стандартам якості. Це стосується як харчових продуктів, так і аграрної продукції, де вимоги до безпеки, сертифікації та екологічності є надзвичайно високими. Для українських виробників це означає необхідність інвестувати в модернізацію виробництва, а також у покращення логістики та сертифікацію продукції відповідно до європейських стандартів.

Налагодження ефективних каналів експорту та формування сталих дистрибуційних мереж є важливими складовими цієї стратегії. Зважаючи на економічні реалії, такі як інфляція, обмеження через війну та нестабільність у світовій економіці, підприємства повинні бути готові до адаптації до нових умов ринку ЄС. Крім того, участь в європейських програмах підтримки експорту може стати суттєвою допомогою для українських аграріїв.

З іншого боку, збільшення обсягів експорту може принести Україні значні економічні вигоди, зокрема, стабільні валютні надходження та розвиток нових виробничих потужностей. Зокрема, для ТОВ «Астарта-Київ» це може означати не тільки зростання доходів, а й зміцнення репутації на міжнародних ринках. Адаптація до європейських норм також сприятиме поліпшенню інвестиційної привабливості підприємства, що може привести до залучення додаткових інвестицій для модернізації та розширення виробництва.

Однак важливо враховувати, що в умовах економічної та політичної нестабільності, зокрема внаслідок військового конфлікту, вихід на європейські ринки також має свої ризики. Це пов'язано з потенційними



змінами в торгових умовах, тарифах, а також із необхідністю довгострокових інвестицій у відновлення інфраструктури. У цьому контексті для досягнення стабільного розвитку необхідна активна робота з мінімізації цих ризиків через стратегічне планування та побудову надійних партнерських відносин з європейськими компаніями.

Загалом, розвиток ринків збуту в ЄС є важливою частиною стратегії довгострокового успіху українських агропідприємств. Це дозволить ТОВ «Астарта-Київ» не лише збільшити свої доходи, але й зміцнити свою позицію на міжнародних ринках, що сприятиме сталому розвитку компанії в умовах глобальних економічних змін та внутрішньої стабільності.

Африканські країни, незважаючи на виклики, пов'язані з політичними та економічними труднощами, демонструють стабільне зростання у багатьох сферах. Зокрема, нові інвестиції в сільське господарство, розвиток інфраструктури та підвищення попиту на продовольчі товари створюють великий потенціал для підприємств. ТОВ "Астарта-Київ", враховуючи власні ресурси та можливості, може стати важливим гравцем на ринку африканських країн, розширюючи свій експортувальний портфель і забезпечуючи доступ до нових ринків.

Наявність досвіду на міжнародних ринках, а також значні можливості для розвитку сільського господарства в Африці, дають змогу підприємству не лише продавати свої товари, а й брати участь у розвитку місцевої аграрної інфраструктури. Це дозволить значно зміцнити позиції на ринку і отримати стабільний дохід у довгостроковій перспективі. Крім того, встановлення партнерств з місцевими фермерами та організаціями дозволить підвищити рівень продуктивності та якості аграрної продукції в регіоні.

Виходячи з цього, стратегічно важливим є пошук і вивчення ринкових можливостей в країнах Африки, що створює нові шляхи для розширення бізнесу та збільшення експортних поставок. Нижче наведена таблиця з аналізом перспектив для експорту продукції ТОВ "Астарта-Київ" у різні країни Африки (табл. 4.2).

## Експорт товарів підприємства у країни Африки

| Країна          | Товари для експорту              | Потенціал допомоги та співпраця  |
|-----------------|----------------------------------|--|
| Південна Африка | Фрукти, овочі, цитрусові, горіхи | Південна Африка має сильний попит на аграрні продукти, включаючи цитрусові та овочі, які ТОВ "Астарта-Київ" може постачати на ринок. Співпраця може полягати у вирощуванні та переробці агропродукції для подальшого експорту. |
| Кот-д'Івуар     | Какао, масло какао, шоколад      | ТОВ "Астарта-Київ" може налагодити поставки органічних продуктів для виробництва шоколаду, таких як какао-боби. Існує можливість для розвитку спільних підприємств з переробки та виробництва продуктів з какао.               |
| Кенія           | Кава, чай, спеції, прянощі       | Кенія є великим споживачем аграрних продуктів. ТОВ "Астарта-Київ" може експортувати високоякісні продукти для виробництва кави та чаю, а також сприяти розвитку нових сортів спецій для місцевого споживання.                  |
| Маврикій        | Олійні культури, олія, спеції    | Маврикій активно розвиває аграрний сектор і має великий попит на олійні культури. ТОВ "Астарта-Київ" може організувати поставки високоякісних олійних культур і працювати над розвитком нових сортів олій.                     |
| Зімбабве        | Тютюн, насіння, овочі            | Зімбабве є великим виробником тютюну, і ТОВ "Астарта-Київ" може запропонувати сучасні технології для збільшення врожайності та якості. Також можна налагодити поставки овочів та насіння для місцевих фермерів.                |
| Нігерія         | Картопля, зернові, кукурудза     | Нігерія потребує постачання зернових та картоплі. ТОВ "Астарта-Київ" може розвивати поставки високоякісних зернових культур і картоплі для підтримки сільськогосподарських виробників у країні.                                |
| Ефіопія         | Кава, спеції, олійні культури    | ТОВ "Астарта-Київ" може експортувати олійні культури та спеціальні види зернових, а також брати участь у розвитку місцевого сільського господарства через агрономічні програми для підвищення врожайності.                     |
| Гана            | Какао, пальмова олія, бобові     | Гана є найбільшим постачальником какао в світі, і ТОВ "Астарта-Київ" може розглянути можливість поставок органічних продуктів і технологій для переробки какао та олії.  |

*Джерело: сформовано автором за даними [51, 52]*

Аналіз можливостей для експорту продукції ТОВ "Астарта-Київ" на ринки Африки демонструє значний потенціал для взаємовигідного співробітництва. Країни Африки володіють великим аграрним потенціалом, але в той же час стикаються з численними проблемами у розвитку власного сільського господарства, такими як нестача технічних знань, обмежений

доступ до інвестицій, а також проблеми з інфраструктурою. ТОВ "Астарта-Київ" може виступити на цих ринках не лише як постачальник продукції, а й як партнер, який допомагає місцевим фермерам впроваджувати новітні технології та підвищувати продуктивність сільського господарства.

Важливим фактором є те, що багато країн Африки потребують високоякісних сільськогосподарських продуктів, таких як зернові, олійні культури, фрукти та спеції, що відповідає напрямкам діяльності ТОВ "Астарта-Київ". Водночас, компанія може отримати значні вигоди від виходу на нові ринки, зменшуючи залежність від традиційних ринків і диверсифікуючи свої поставки. Експансія в Африку дозволить збільшити обсяги виробництва та забезпечити стабільний попит на продукцію, а також відкрити нові можливості для розвитку в рамках міжнародних партнерств.

Взаємовигідне співробітництво з африканськими країнами дозволить ТОВ "Астарта-Київ" не лише збільшити експорт, але й розширити сферу своєї діяльності за рахунок технологічної допомоги, консультацій з управління сільським господарством та підвищення рівня кваліфікації місцевих фермерів. Це дозволить створити стійкі бізнес-зв'язки та збільшити доходи за рахунок довгострокового партнерства. Крім того, компанія може сприяти розвитку інфраструктури в регіоні, що в свою чергу збільшить можливості для подальшого зростання бізнесу.

Враховуючи політичну ситуацію та економічні реалії в Африці, важливо звернути увагу на потенційні ризики, такі як політична нестабільність, корупція та слабка інфраструктура. Однак, ці ризики можна мінімізувати через ретельне вивчення ринку, співпрацю з місцевими партнерами та організаціями, а також через поступове інтегрування на ринок, що дозволить адаптувати стратегію компанії відповідно до місцевих умов.

Таким чином, експансія на ринки Африки є стратегічно важливим кроком для ТОВ "Астарта-Київ", що відкриває нові горизонти для розвитку, зростання виробництва та забезпечення стабільних фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

## 4.2. Створення ефективної стратегії управління ризиками

В умовах військової агресії з боку Росії підприємства стикаються з численними ризиками, які можуть значно вплинути на їх діяльність. Стратегічне управління ризиками є критично важливим для забезпечення стабільності та виживання компаній у цей складний період. Оскільки економічна ситуація в країні змінюється стрімко, підприємства мають передбачити та зменшити потенційні загрози, що виникають як через бойові дії, так і через економічну нестабільність, обмеження на міжнародних ринках та зміну соціальних умов.

Аналіз ризиків дозволяє не тільки оцінити вплив зовнішніх факторів на бізнес, але й розробити ефективні стратегії реагування, що допоможуть підприємствам адаптуватися до нових умов. Визначення основних ризиків, таких як порушення постачання, зміни в валютних курсах, зниження попиту або санкції, є ключовим етапом у плануванні подальших кроків для збереження конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи всі ці фактори, підприємства повинні розглядати ризики як невід'ємну частину своєї стратегії розвитку. Це дозволяє не лише забезпечити оперативну реакцію на виникаючі загрози, але й використовувати ці виклики як можливості для вдосконалення внутрішніх процесів і зміцнення позицій на ринку. Наступна таблиця містить основні ризики, з якими підприємства можуть зіткнутися в умовах військової агресії, а також можливі наслідки кожного з них (табл. 4.3).

*Таблиця 4.3*

### **Основні ризики, з якими підприємство може зіткнутися в умовах військової агресії**

| № | Ризик                         | Опис   | Можливі наслідки   |
|---|-------------------------------|--|--|
| 1 | Порушення постачання сировини | Внаслідок війни можуть бути зірвані постачання сировини та матеріалів з окупованих територій | Втрата стабільних поставок, зростання витрат на закупівлю альтернативних матеріалів. |

|   |                                    |   |   |
|---|------------------------------------|---|---|
|   |                                    | або з Росії.  |   |
| 2 | Зростання вартості енергоносіїв    | Зупинка імпорту енергоносіїв з Росії та зростання цін на енергоресурси на міжнародних ринках.     | Збільшення витрат на виробництво та транспортування, вплив на фінансові результати. |
| 3 | Зниження попиту на продукцію       | В умовах економічної кризи та скорочення доходів населення зменшується попит на продукцію.        | Скорочення обсягів продажу, зниження доходів підприємства.                          |
| 4 | Ризики для логістики та транспорту | Пошкодження інфраструктури, зниження доступності логістичних маршрутів через бойові дії.          | Затримки поставок продукції, збільшення витрат на логістику та транспортування.     |
| 5 | Дефіцит робочої сили               | Часткова або повна мобілізація населення, переміщення робочої сили через евакуацію та бойові дії. | Зниження ефективності виробництва, проблеми з кадровим забезпеченням.               |
| 6 | Валютні ризики                     | Коливання національних валют через економічну нестабільність, падіння курсу гривні.               | Зростання витрат на імпорт, проблеми з фінансуванням іноземних контрактів.          |
| 7 | Ризик санкцій та торгових обмежень | Можливі санкції з боку західних країн, обмеження торгівлі з певними державами.                    | Обмеження в експорті, зменшення можливостей для міжнародного бізнесу.               |
| 8 | Психологічні та соціальні ризики   | Військові дії можуть призвести до емоційного стресу серед працівників, відтік кадрів.             | Зниження продуктивності праці, високий рівень стресу серед персоналу.               |

*Джерело: сформовано автором за даними [53, 54]*

У результаті аналізу основних ризиків для підприємства в умовах військової агресії Росії можна зробити кілька важливих висновків, що стосуються стратегій управління цими ризиками. Перш за все, очевидним є необхідність адаптації підприємств до нових економічних реалій, зокрема до порушення ланцюгів постачання, підвищення вартості ресурсів, а також зниження попиту на продукцію через соціальні та економічні проблеми.

Один з головних ризиків, зазначених у таблиці, пов'язаний з порушенням постачання сировини та матеріалів. Це є критичним для багатьох галузей, де виробничі процеси залежать від стабільних поставок. Вирішення цього ризику передбачає диверсифікацію постачальників і розвиток альтернативних ланцюгів поставок. Зокрема, підприємства можуть спрямувати зусилля на локалізацію виробничих процесів або створення стратегічних запасів.

Другий важливий ризик, що виникає під час війни, — це валютні коливання та девальвація національної валюти, що може привести до підвищення витрат на імпортні матеріали та обмеження прибутковості. У цьому випадку для підприємства важливим кроком є хеджування валютних ризиків та укладання контрактів у стабільних валютах або створення фінансових резервів.

Ще один суттєвий ризик — це зниження попиту на продукцію через економічну нестабільність і соціальні потрясіння. Підприємства можуть мінімізувати цей ризик за допомогою гнучкої цінової політики, скорочення витрат і фокусування на найбільш затребуваних товарах або послугах. У цей період особливу увагу варто звернути на розширення ринків збуту, включаючи експортні можливості, зокрема в країни, що не залежать від політичної ситуації в Україні.

Щодо ризику безпеки активів та персоналу, підприємства повинні розробити чіткі плани щодо евакуації та захисту співробітників. Зокрема, це включає забезпечення безпеки інформаційних систем та захист важливих виробничих потужностей від можливих військових загроз. У разі можливості, важливо інвестувати в технології, що дозволяють дистанційно управляти виробничими процесами, аби зберегти працездатність навіть за складних обставин.

Враховуючи також ризик зовнішньоекономічних санкцій, підприємствам важливо бути готовими до швидкої зміни правил гри на міжнародних ринках. Це потребує оперативного реагування на нові санкції та активного пошуку нових ринків для реалізації продукції. Підприємствам необхідно працювати з урядовими структурами, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, для сприяння в пошуку нових ринків збуту.

Крім того, важливим є моніторинг зміни соціально-економічної ситуації, адже вона може суттєво вплинути на внутрішній попит і внутрішню економічну ситуацію. Враховуючи постійні зміни в економічних умовах,

підприємства повинні мати можливість швидко коригувати свої стратегії для того, щоб уникати непередбачених фінансових втрат.

Таким чином, успішне управління ризиками в умовах війни потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, гнучкість у прийнятті рішень та здатність швидко адаптуватися до змінюваних умов. Розробка ефективних стратегій щодо мінімізації вищезгаданих ризиків допоможе підприємствам забезпечити свою стабільність та конкурентоспроможність навіть у складні часи.

Процес виявлення та усунення ризиків, пов'язаних з порушенням постачання сировини та матеріалів, є критично важливим для забезпечення стабільної роботи підприємства, особливо в умовах військової агресії. Одним із основних викликів для бізнесу в умовах війни є порушення логістичних ланцюгів, що може призвести до значних затримок у постачаннях або повного припинення виробництва. Така ситуація негативно позначається на фінансових результатах підприємства, зокрема через зниження обсягів виробництва та втрати прибутку.

Для ефективного подолання цих проблем необхідно систематично здійснювати оцінку постачальників, визначати їхні можливі слабкі місця та на основі цієї інформації приймати стратегічні рішення щодо диверсифікації постачань. Важливим етапом є також створення запасів сировини та матеріалів на випадок непередбачених ситуацій. Усі ці кроки мають бути частиною комплексної стратегії управління ризиками, спрямованої на забезпечення безперервності операцій підприємства, навіть у складних умовах (рис. 4.2).



**Рис. 4.2.** Етапи виявлення та вирішення ризику порушення постачання сировини та матеріалів

*Джерело: сформовано автором за даними [53, 54]*

Етапи виявлення та розв'язку ризиків, зокрема ризику порушення постачання сировини та матеріалів, є важливою складовою частиною стратегічного управління підприємством в умовах військової агресії. Кожен етап має важливе значення для ефективного мінімізації ризиків, спричинених порушенням логістичних ланцюгів, що можуть призвести до значних фінансових втрат і зниження конкурентоспроможності підприємства.

Перший етап — це ідентифікація ризику. Важливо чітко визначити, який саме ризик виникає для підприємства. Наприклад, у разі військової агресії ризик може полягати в розриві постачань з певних регіонів або країн, що стають небезпечними для ведення бізнесу. Ідентифікація ризиків потребує системного підходу та постійного моніторингу зовнішніх факторів. Зокрема, слід враховувати геополітичні ризики та зміну політичної ситуації.



Другий етап — оцінка й аналіз ризику. Оцінка передбачає визначення ймовірності виникнення ризику та його впливу на діяльність підприємства. Це важливий етап, оскільки дозволяє підприємству зрозуміти, наскільки критичним може бути ризик і які наслідки він може спричинити для фінансових і виробничих процесів. Для цього можна використовувати різноманітні методи аналізу, наприклад, матрицю ймовірності та наслідків або PEST-аналіз для вивчення політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників.

Третій етап — планування заходів по зниженню ризику. Після того як ризику і їх вплив на підприємство оцінені, необхідно розробити стратегії для їх мінімізації. У випадку з постачанням сировини це може бути диверсифікація джерел постачання або створення запасів критичних матеріалів. Важливо також мати резервні постачальники, з якими можна швидко укласти угоди у разі форс-мажору.

Четвертий етап — реалізація заходів. Це практичний етап, на якому компанія втілює в життя плани, що були розроблені на попередньому етапі. Це може включати, наприклад, укладання договорів із новими постачальниками, закупівлю необхідних матеріалів на запас або зміну логістичних маршрутів. У цей період важливим є збереження гнучкості й готовності до коригування дій у разі зміни обставин.

П'ятий етап — моніторинг та контроль. Після реалізації заходів по зниженню ризику потрібно постійно здійснювати моніторинг результатів. Оцінка ефективності цих заходів є критично важливою для своєчасного виявлення нових ризиків чи виникнення непередбачуваних проблем. Важливо впроваджувати систему зворотного зв'язку, щоб оцінювати, чи виконуються заходи за планом, чи не відбуваються нові порушення.

Шостий етап — перегляд та коригування стратегії. Як показує практика, ситуація може змінюватися, тому необхідно регулярно переглядати стратегії управління ризиками та коригувати їх залежно від нових обставин. Це дозволить не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й

оптимізувати бізнес-процеси підприємства. Наприклад, якщо через зміну ситуації з постачанням стало доступним нове джерело сировини, його слід оперативно включити до плану.

Сьомий етап — комунікація та інформування. Це етап, на якому необхідно чітко інформувати всіх учасників процесу, від менеджерів до постачальників, про зміни в стратегії чи заходах. Взаємодія з усіма сторонами є важливою для досягнення оперативності та синхронізації дій усіх учасників процесу.

Восьмий етап — оцінка результатів і завершення циклу. Після завершення процесу розв'язання ризику необхідно здійснити підсумкову оцінку того, чи вдалося знизити ризик до прийняттого рівня, а також проаналізувати, що можна поліпшити в майбутньому.

Цей поетапний процес дозволяє підприємству не тільки ефективно вирішувати поточні ризики, але й бути готовим до можливих майбутніх викликів. Він передбачає постійну увагу до зовнішнього середовища, здатність адаптуватися до змін і оптимізувати свою діяльність у відповідь на нові загрози.

## **ВИСНОВКИ**

У процесі вивчення теоретичних основ стратегічного управління розвитком підприємства було визначено, що еволюція даної дисципліни є невід'ємною частиною сучасного менеджменту. Стратегічне управління, як самостійна наукова дисципліна, пройшло значний шлях, починаючи з класичних підходів і закінчуючи сучасними інтегрованими моделями, що враховують комплексність та динамічність ринкових умов. Зокрема, стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств, надаючи їм можливість адаптуватися до змін у

зовнішньому середовищі, оптимізувати внутрішні процеси та створювати конкурентні переваги.

Аналіз основних концепцій, таких як SWOT-аналіз, конкурентні стратегії Портера та модель життєвого циклу продукту, показав, що ці теоретичні засади є потужними інструментами для формування ефективних стратегій підприємства. Застосування цих концепцій сприяє структуризації управлінських рішень, дозволяє систематично оцінювати ринкову позицію та впливати на розвиток підприємства у відповідності до викликів і можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі.

Методи та інструменти стратегічного управління, проаналізовані в третьому підпункті, демонструють широту підходів до оцінки як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Використання таких інструментів, як PEST-аналіз, матриця BCG та VRIO-аналіз, дозволяє провести всебічну діагностику стратегічної позиції підприємства, спростити ухвалення управлінських рішень і забезпечити системний моніторинг реалізації стратегій.

У другому розділі були розглянуті методологічні підходи до дослідження стратегічного управління. Системний, комплексний та процесний підходи виявилися ключовими у структуризації досліджень, формуванні основних напрямків аналізу та розробці послідовних методик вивчення стратегії розвитку підприємства. Кожен з цих підходів має своє специфічне значення, сприяючи глибшому розумінню управлінських проблем і допомагаючи формувати адаптивні стратегії в умовах невизначеності.

Визначення критеріїв та показників ефективності стратегічного управління стало завершальним акордом у дослідженні. Оцінка стратегічних рішень через призму рентабельності, продуктивності та інноваційності надає можливість не лише моніторити реалізацію стратегії, але й коригувати її в реальному часі. Це підкреслює важливість системного підходу до аналізу

результатів стратегічного управління, який дозволяє забезпечити довгострокову стійкість підприємства на ринку.

Таким чином, як перший, так і другий розділи підкреслюють, що стратегічне управління є складним і багатовимірним процесом, який вимагає комплексного підходу, належної теоретичної бази та сучасних методів аналізу. Це, в свою чергу, робить стратегічне управління важливим елементом у системі менеджменту сучасного підприємства, здатного ефективно реагувати на виклики часу і забезпечувати свій розвиток у мінливих умовах ринку.

Слід зазначити, що стратегічне управління – це не лише наука, але й мистецтво, яке потребує від менеджерів не лише знань, але й творчого підходу до вирішення складних завдань. Від успішності застосування теоретичних концепцій та практичних методів залежить майбутнє підприємства, його здатність адаптуватися до нових умов і досягати стратегічних цілей.

Розділ 3 досліджує стратегічне управління ТОВ "Астарта-Київ", яке є одним з провідних агропромислових підприємств в Україні. Загальна характеристика компанії підтверджує її значний досвід у сільському господарстві, зокрема в галузях виробництва цукру, молочних продуктів та рослинництва. Підприємство зосереджено на інтеграції виробничих і переробних потужностей, що дозволяє забезпечити стабільний процес виробництва та реалізації продукції. Враховуючи дані за останні кілька років, ТОВ "Астарта-Київ" демонструє позитивні тенденції в частині розширення обсягів виробництва і збільшення доходів.

За даними фінансової звітності, чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс до 713 235 тис. грн, що на 150,24% більше порівняно з 2020 роком (285 024 тис. грн). Це свідчить про стійкий розвиток підприємства, яке здатне реагувати на зміни ринкових умов та адаптуватися до них. Водночас собівартість продукції також збільшилася, що відображає високі витрати на виробництво, але при цьому валовий прибуток залишався на достатньому

рівні, зрісши до 169 508 тис. грн у 2023 році, порівняно з 100 388 тис. грн у 2020 році.

Значними факторами, які впливають на стратегічне управління підприємством, є зміни в адміністративних та операційних витратах. Адміністративні витрати в 2023 році склали 396 938 тис. грн, що є суттєвим збільшенням порівняно з 2020 роком (305 234 тис. грн). Це може свідчити про необхідність більш ефективного управління адміністративними ресурсами та оптимізації витрат. Однак варто зазначити, що в 2023 році компанія збільшила витрати на збут, які досягли 12 706 тис. грн, що в 6 разів більше за показник 2020 року (1 791 тис. грн). Така тенденція може свідчити про агресивнішу стратегію маркетингу та розширення ринку збуту.

Щодо оцінки конкурентних позицій, ТОВ "Астарта-Київ" демонструє високі темпи зростання, однак зберігає деякі проблеми у фінансовій стійкості, зокрема через високі фінансові витрати, що в 2023 році становили 62 988 тис. грн, порівняно з 58 584 тис. грн у 2020 році. Це вказує на потребу у зниженні витрат за рахунок рефінансування або скорочення зайвих фінансових навантажень.

Оцінка конкурентних позицій підприємства показує позитивну динаміку у вирішенні задач з виробничої та операційної ефективності. Прибутковість підприємства в 2023 році зросла в порівнянні з попередніми роками. Зокрема, рентабельність валового прибутку становить 23,77%, що є відображенням ефективної діяльності підприємства в умовах змінного ринку. Однак рентабельність операційної діяльності та чистого прибутку залишаються від'ємними через високі адміністративні та фінансові витрати, що потребує детальної оцінки для подальшого зростання прибутковості.

Перспективи розвитку ТОВ "Астарта-Київ" базуються на розширенні інвестицій у молочне скотарство та біоенергетику, що зменшує залежність від коливань цін на основні аграрні продукти. Підприємство активно розвиває вертикальну інтеграцію та інвестує в інновації, що дозволяє покращити ефективність виробничих процесів та знизити витрати. Інвестиції

в новітні технології, зокрема в енергозбереження та автоматизацію, здатні підвищити ефективність роботи підприємства в умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Незважаючи на численні фінансові та операційні труднощі, стратегічне управління на підприємстві знаходиться на рівні, який дозволяє йому успішно конкурувати на ринку. Визначення ключових напрямків для розвитку, таких як удосконалення логістики, використання відновлювальних джерел енергії та збільшення частки переробленої продукції, надають ТОВ "Астарта-Київ" можливості для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку.

У висновку, ТОВ "Астарта-Київ" є потужним гравцем на аграрному ринку, проте потребує детальної уваги до оптимізації витрат та вдосконалення стратегічного управління, щоб зберігати та покращувати свої конкурентні переваги в умовах економічних змін. Важливими є інвестиції в інноваційні технології та розвиток нових напрямків діяльності, що дозволить підприємству забезпечити стабільне зростання в майбутньому.

У розділі 4 було розглянуто два основні напрямки стратегічного розвитку для ТОВ "Астарта-Київ", які включають розвиток нових ринків збуту та створення ефективної стратегії управління ризиками. Цей розділ є логічним продовженням попередніх етапів дослідження, зокрема аналізу поточного стану підприємства та його конкурентних позицій.

Перша частина дослідження зосередилася на виявленні потенційних ринків збуту для продукції підприємства, зокрема, на можливостях розширення на ринки Європейського Союзу та країн Африки. Для цього було проаналізовано ринкові умови в цих регіонах, враховуючи можливості та перспективи експорту продукції. Зокрема, дослідження вказує на зростаючий попит на сільськогосподарську продукцію в Африці та на стабільний економічний попит з боку ЄС. В результаті цих аналізів були розроблені практичні рекомендації щодо активізації зовнішньоекономічної діяльності, спрямованої на диверсифікацію ринків збуту.

Наступним кроком стало дослідження ризиків, які можуть виникнути для підприємства у зв'язку з військовою агресією Росії. Була розглянута низка ризиків, зокрема, порушення постачання сировини, проблеми з логістикою та невизначеність на зовнішніх ринках. За результатами цього аналізу були запропоновані конкретні етапи виявлення і розв'язання цих ризиків. Зокрема, створення ефективної стратегії управління ризиками передбачає активну роботу з постачальниками та контрагентами, диверсифікацію джерел постачання та адаптацію внутрішніх процесів підприємства до нових умов.

У результаті дослідження було також визначено необхідність розробки чіткої стратегії для забезпечення стабільної роботи ТОВ "Астарта-Київ" під час кризових ситуацій, таких як економічні санкції або перебої в постачанні ресурсів. Підприємству рекомендується зосередитись на диверсифікації поставок, поліпшенні внутрішньої ефективності, а також на інтеграції новітніх технологій для управління ризиками.

Пропозиції, що містяться у розділі, можуть суттєво вплинути на подальший розвиток компанії, зокрема, сприяти її зростанню на нових ринках і зміцненню конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Ключовими аспектами є стратегічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності та ефективне управління ризиками, що дозволить ТОВ "Астарта-Київ" не лише зберегти, а й зміцнити свої позиції в умовах глобальних економічних змін.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 122-125.

2. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник / Л.Я.Малюта. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
4. Васюткіна Н. В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. Тенденції розвитку організаційного та проектного менеджменту; матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф., Львів, економ. фундація, 2013. С. 27-30.
5. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96.
6. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: *Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 185-188.
7. Кахович О. О., Мащенко С. О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. 2019. №141. С. 76-88.
8. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1. С. 85–89.
9. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства // *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3 (64). С. 174-184.
10. eSputnik. SWOT-аналіз із прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
11. What. Стратегії Портера: типи, види та приклади. URL: <https://what.com.ua/strategii-portera-tipi-vidi/>
12. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.



13. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. 122 с.
14. Михаліцька Н. Я., Цвайг Х. І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128–132.
15. Fractus. PEST-аналіз: вивчення зовнішнього середовища. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/pest-analiz-vivchennya-zovnishnogo-seredovishha/>
16. Інститут. Аналіз п'яти сил Майкла Портера. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/analiz-p-yaty-syl-maykla-portera>
17. Druzy. Матриця БКГ: приклад побудови і аналізу. BCG matrix. URL: <https://druzy.com.ua/matricia-bkg-priklad-pobydovi-i-analizi-bcg-matrix-instrymenti-marketingy/>
18. Profi Management. Метод VRIO: вміння оцінювати свої стратегічні можливості. URL: <https://uk.profi-management.net/12112781-analyze-your-strategic-capacities-with-the-vrio-method>
19. Чала Ю. В. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТНК / Ю. В. Чала // *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. – 2014, Вип. 38. – С. 287–297.
20. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств / І. Я. Кулиняк, С. В. Базарко // *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка"*. – Мукачево: Вид-во МДУ, 2017. Вип. 2(8). – С. 94–100.
21. Тимошенко К. В. Технологія стратегічного управління підприємством / К. В. Тимошенко / *Modern research in world science. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua"*. - Lviv, Ukraine. 2022. – P. 1179-1185.

22. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
23. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101-108.
24. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності // *Ефективна економіка*. 2017. № 6. С. 1-5.
25. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 287 с.
26. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.
27. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
28. Кобєлева Т.О., Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. № 28 (1200). С. 70-74.
29. Каминський П.Д. Прибуток та рентабельність як показники ефективності діяльності підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2016. № 64. С. 160–167.
30. Економіка та організація виробництва : підручник / за ред. В. Г. Герасимчука, А. Е. Розенплентера. – К. : Знання, 2007. – 678 с.
31. Юденко А. В. LPI як показник конкурентоспроможності та потенціалу логістичного забезпечення України стосовно країн Європейського Союзу. *Бізнес інформ*. 2018. № 1. С. 54–59.

32. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244-257.
33. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 482-490.
34. Шестак М. Л. Теоретичний аналіз змісту та особливостей застосування категорії «економічна ефективність». Економічний форум. 2014. № 3. С. 12-17.
35. Савченко В.В. Аналіз методологій проектного управління: Waterfall, Scrum та Agile. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 2021. №43(1). С. 52-55.
36. Астарта. Про компанію. URL: <https://astartaholding.com/about/> (дата звернення: 14.11.2024).
37. ТОВ "Фірма Астарта-Київ". URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/19371986/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19371986/) (дата звернення: 14.11.2024).
38. Фінансова звітність ТОВ "Астарта-Київ" за 2021 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/19371986/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/19371986/finances?current_year=2021) (дата звернення: 14.11.2024).
39. Фінансова звітність ТОВ "Астарта-Київ" за 2022 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/19371986/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/19371986/finances?current_year=2022) (дата звернення: 14.11.2024).
40. Фінансова звітність ТОВ "Астарта-Київ" за 2023 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/19371986/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/19371986/finances?current_year=2023) (дата звернення: 14.11.2024).
41. ІТ-інновації в агробізнесі. 8 ключових напрямків, про які варто дізнатись. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/it-innovatsii-v-agrobiznese-8-klyuchevykh-napravlenii-o-kotorykh-stoit-uznat> (дата звернення: 14.11.2024).

42. Мінагрополітики розширюватиме зовнішні ринки для експорту аграрної продукції. URL: <https://agropolit.com/news/22780-u-minagropolitiki-maye-namir-rozshiriti-zovnishni-rinki-dlya-eksportu-agrarnoyi-produktsiyi> (дата звернення: 14.11.2024).

43. Наслідки російського вторгнення в Україну для міжнародної безпеки – НАТО і не тільки. URL: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2022/07/07/nasldki-rosjs-kogo-vtorgnennya-v-ukranu-dlya-myonarodno-bezpeki-nato-ne-tl-ki/index.html> (дата звернення: 14.11.2024).

44. Битва за податковий урожай: ТОП-5 найочікуваніших змін в агробізнесі у 2022 р. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/bitva-za-podatkoviy-urozhay-top5-nayochikuvanishih-zmin-v-agrobiznesi-u-2022-r.html> (дата звернення: 14.11.2024).

45. Астарта-Київ. URL: <https://latifundist.com/kompanii/132-astarta-kiiev> (дата звернення: 14.11.2024).

46. Енергоефективний тренд: 80% відновлюваної енергії в Україні складає біомаса. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/enerhoefektyvnyy-trend-80-vidnovlyuvanoyi-enerhiyi-v-ukrayiny-skladaye-biomasa> (дата звернення: 14.11.2024).

47. Досвід створення ефективних транспортних ліній на основі ланцюгових конвеєрів. URL: <https://zeo.ua/article/opyit-sozdaniya-effektivnyix-transportnyix-linij-na-osnove-czepnyix-konvejerov> (дата звернення: 14.11.2024).

48. Міністерство аграрної політики та продовольства України розширюватиме зовнішні ринки для експорту аграрної продукції. URL: <https://agropolit.com/news/22780-u-minagropolitiki-maye-namir-rozshiriti-zovnishni-rinki-dlya-eksportu-agrarnoyi-produktsiyi> (дата звернення: 14.11.2024).

49. IT-інновації в агробізнесі. 8 ключових напрямків, про які варто дізнатись. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/it-innovatsii-v->

[agrobiznese-8-klyuchevykh-napravlenii-o-kotorykh-stoit-uznat](#) (дата звернення: 14.11.2024).

50. Наслідки російського вторгнення в Україну для міжнародної безпеки – НАТО і не тільки. URL: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2022/07/07/nasldki-rosjs-kogo-vtorgnennya-v-ukranu-dlya-myonarodno-bezpeki-nato-ne-tl-ki/index.html> (дата звернення: 14.11.2024).

51. Top African countries driving global exports in key agricultural products. URL: <https://businessday.ng/news/article/top-african-countries-driving-global-exports-in-key-agricultural-products/> (дата звернення: 14.11.2024).

52. Africa Export Competitiveness 2023. URL: [https://www.svai.africa/download/AIfC-Report23\\_ONLINE.pdf](https://www.svai.africa/download/AIfC-Report23_ONLINE.pdf) (дата звернення: 14.11.2024).

53. Безпека бізнесу під час війни: ТОП-10 порад керівнику. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/212816\\_bezpeka-bznesu-pd-chas-vyni-top-10-porad-kervniku](https://biz.ligazakon.net/analytics/212816_bezpeka-bznesu-pd-chas-vyni-top-10-porad-kervniku) (дата звернення: 14.11.2024).

54. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/225615\\_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni](https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni) (дата звернення: 14.11.2024).