

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему
**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу групи М МОіАдм 2024-1з
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»

Ангеліна САМБОР
(прізвище та ініціали)

Керівник Марина БОРОВИК
(прізвище та ініціали)

Рецензент Олена РЕВЕНКО
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Самбор Ангеліни Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічне управління розвитком компанії в умовах невизначеності та ризику»
2. Керівник роботи Боровик Марина Вікторівна, д-р. екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 199-03
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком компанії в умовах невизначеності та ризику. Розділ 2. Розділ 2. Аналіз результатів діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА». Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» в умовах невизначеності та ризику.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження. 2. Сутність стратегічного управління розвитком компанії. 3. Взаємозв'язок невизначеності, ризику та стратегічного розвитку компанії. 4. Процес управління стратегічними ризиками компанії. 5. Формування стратегії розвитку компанії в умовах ризику. 6. Характеристика діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА». 7. Аналіз результатів діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА». 8. Результати аналізу стану стратегічного управління ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА». 9. Оцінка впливу ризиків на діяльність ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА». 10. Модель стратегічного розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА». 11. Заходи щодо мінімізації ризиків діяльності

ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА». 12. Удосконалена система стратегічного управління ризиками ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»». 13. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій. 14. Висновки.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком компанії в умовах невизначеності та ризику	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз результатів діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» в умовах невизначеності та ризику	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5.	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	10.06.2026	виконано
9.	Захист	22.06.2026	

Здобувачка вищої освіти _____ Ангеліна САМБОР
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Марина БОРОВИК
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ ..	8
1.1. Сутність та зміст стратегічного управління розвитком компанії	8
1.2. Вплив невизначеності та ризику на стратегічний розвиток компанії	18
1.3. Методичні підходи до формування стратегій розвитку компанії в умовах ризику	28
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-ПРОМИСЛОВА ГРУПА КОМПАНІЙ «ДНІПРОВСЬКА»	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії	40
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності компанії.....	45
2.3. Оцінка стану стратегічного управління та впливу ризиків на діяльність компанії	59
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ	70
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку компанії	70
3.2. Удосконалення системи стратегічного управління ризиками компанії... ..	78
3.3. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій.....	88
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

В умовах глобальної економічної нестабільності, посилення конкурентного тиску, воєнних ризиків та високої динамічності зовнішнього середовища особливого значення набуває забезпечення ефективного стратегічного управління розвитком підприємств. Сучасні компанії функціонують в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, логістичних обмежень, нестабільності енергетичного ринку та підвищення рівня невизначеності, що обумовлює необхідність формування адаптивної системи стратегічного управління, здатної забезпечувати стабільність функціонування та довгостроковий розвиток підприємства. Особливо актуальною дана проблема є для підприємств агропромислового сектору, діяльність яких характеризується високою капіталомісткістю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, значними обсягами ресурсного забезпечення та впливом зовнішніх ризикових факторів.

У сучасних умовах ефективно стратегічне управління розвитком підприємства повинно базуватися на комплексному врахуванні факторів ризику, своєчасному реагуванні на зміни зовнішнього середовища та використанні сучасних управлінських технологій. Важливого значення набувають питання забезпечення фінансової стійкості підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції, модернізації виробничих процесів, цифровізації системи управління та вдосконалення механізмів управління ризиками. Саме це обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи та необхідність дослідження особливостей стратегічного управління розвитком підприємства в умовах невизначеності та ризику.

Проблеми стратегічного управління розвитком підприємств досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких слід виділити роботи І. Ансоффа, М. Портера, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Стрікланда, А. Балабаниць, М. Боровик, С. Василиги, О. Гудзь, Л. Довгань, В. Нікітіна, І. Перерви, С. Пілецькрі, О. Раєвнєвої,

С. Савченко, О. Ястремської та багатьох інших дослідників. Значну увагу в наукових дослідженнях приділено питанням стратегічного планування, управління ризиками, забезпечення конкурентоспроможності підприємств, формування адаптивних систем управління та підвищення ефективності функціонування підприємств агропромислового сектору. Водночас сучасні умови господарювання, пов'язані з високим рівнем невизначеності, воєнними ризиками та нестабільністю економічного середовища, обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» в умовах невизначеності та ризику.

Відповідно до поставленої мети у роботі були визначені та вирішені такі завдання:

- визначено сутність та зміст стратегічного управління розвитком компанії;
- досліджено вплив невизначеності та ризику на стратегічний розвиток компанії;
- розглянуто методичні підходи до формування стратегій розвитку компанії в умовах ризику;
- охарактеризовано діяльність ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»;
- проведено аналіз фінансово-економічних результатів діяльності компанії;
- здійснено оцінювання стану стратегічного управління та впливу ризиків на діяльність компанії;
- обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління ризиками компанії;
- проведено оцінювання ефективності запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком компанії в умовах невизначеності та ризику.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності стратегічного управління розвитком компанії в умовах невизначеності та ризику.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналізу і синтезу (при дослідженні теоретичних засад стратегічного управління підприємством), порівняння (при оцінюванні динаміки фінансово-економічних показників діяльності компанії), групування (при систематизації ризиків діяльності компанії), графічний метод (при побудові рисунків та схем), SWOT-аналіз (при оцінюванні внутрішнього та зовнішнього середовища компанії), економічного аналізу (при оцінюванні фінансово-економічного стану компанії), прогнозування (при оцінюванні ефективності запропонованих рекомендацій) та інші методи дослідження.

Елементи наукової новизни полягають у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» в умовах невизначеності та ризику, які передбачають використання ризик-орієнтованого підходу до управління, впровадження адаптивної системи стратегічного управління та використання сучасних цифрових технологій моніторингу ризиків.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління ризиками та розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА», які можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності діяльності, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Основні положення та результати дослідження були представлені у тезах доповіді на III міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 28–29 квітня 2026 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

1.1. Сутність та зміст стратегічного управління розвитком компанії

У сучасних умовах господарювання стратегічне управління набуває особливого значення як ключовий інструмент забезпечення довгострокового розвитку компанії, її адаптації до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг. Динамічність ринкового середовища, посилення конкуренції, технологічні зміни, нестабільність економічних процесів, обмеженість ресурсів і зростання рівня невизначеності зумовлюють необхідність переходу від ситуативного реагування на зміни до системного стратегічного управління розвитком.

Стратегічне управління є не лише процесом визначення перспективних цілей компанії, а й комплексною управлінською діяльністю, спрямованою на узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища [64; 2; 25; 35]. Стратегічний підхід дозволяє формувати ефективну траєкторію розвитку компанії, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, забезпечувати раціональне використання ресурсів та підтримувати стійкість функціонування у довгостроковій перспективі.

Ефективність діяльності компанії визначається не лише поточними фінансово-економічними результатами, а й здатністю забезпечувати безперервний розвиток, адаптуватися до змін бізнес-середовища, впроваджувати інновації та формувати конкурентні переваги. Це обумовлює необхідність поглибленого дослідження теоретичних засад стратегічного управління розвитком компанії, визначення його сутності, принципів, функцій та особливостей реалізації в умовах нестабільного економічного середовища.

Поняття «стратегія» є однією з базових категорій теорії управління та

економіки, оскільки саме стратегія визначає довгостроковий напрям розвитку компанії, її цілі та способи їх досягнення [19; 4; 61; 71]. У сучасній теорії управління стратегія розглядається не лише як план дій, а як комплексна модель поведінки підприємства, спрямована на забезпечення його стійкого функціонування та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Термін «стратегія» походить із військової сфери та спочатку використовувався для позначення мистецтва ведення війни і досягнення перемоги. У подальшому концепція стратегії була адаптована до економічної діяльності та управління підприємствами. Розвиток ринкових відносин, посилення конкуренції та ускладнення умов господарювання сприяли формуванню стратегічного підходу в управлінні компаніями.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «стратегія», що пояснюється багатогранністю цієї категорії та різними аспектами її дослідження. У наукових працях стратегія розглядається як довгостроковий план розвитку, система управлінських рішень, механізм досягнення стратегічних цілей або модель поведінки компанії в конкурентному середовищі [50; 14; 70; 26].

Значний внесок у розвиток теорії стратегії здійснили такі зарубіжні науковці, як І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, А. Чандлер та інші. Зокрема, А. Чандлер визначав стратегію як встановлення основних довгострокових цілей підприємства та визначення напрямів дій і розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення [75]. І. Ансофф розглядав стратегію як набір правил для прийняття управлінських рішень, що визначають поведінку компанії в умовах змін зовнішнього середовища [74]. М. Портер акцентував увагу на формуванні конкурентних переваг підприємства [79], а Г. Мінцберг трактував стратегію як модель поведінки та спосіб реагування компанії на зміни зовнішнього середовища [78]. Наведені підходи свідчать про багатогранність поняття «стратегія» та різноманітність наукових підходів до визначення її сутності.

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити стратегію як

комплексну довгострокову модель розвитку компанії, спрямовану на досягнення її стратегічних цілей шляхом ефективного використання ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення конкурентних переваг.

Отже, стратегія виступає основою формування системи стратегічного управління, оскільки саме вона визначає напрями розвитку підприємства, пріоритети діяльності та механізми реалізації довгострокових цілей.

Стратегія характеризується низкою ознак, які визначають її зміст та роль у системі управління компанією [57; 71]. Насамперед стратегія має довгостроковий характер, оскільки орієнтована на перспективний розвиток підприємства та досягнення стратегічних цілей у майбутньому. Водночас стратегія передбачає комплексність управлінських рішень, узгодженість діяльності всіх підсистем компанії та спрямованість на адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Важливою характеристикою стратегії є її орієнтація на формування та підтримку конкурентних переваг компанії. За сучасних умов саме наявність ефективної стратегії забезпечує підприємству стійкі ринкові позиції, підвищення ефективності діяльності та можливість довгострокового розвитку. При цьому стратегія не є статичною категорією, оскільки потребує постійного коригування відповідно до змін економічного середовища, ринкової кон'юнктури, технологічного розвитку та внутрішніх можливостей компанії.

Необхідність забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища зумовила формування концепції стратегічного управління [2]. На відміну від традиційного управління, яке переважно орієнтується на вирішення поточних завдань і підтримання стабільного функціонування підприємства, стратегічне управління спрямоване на формування майбутнього стану компанії, визначення перспектив її розвитку та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

У науковій літературі поняття «стратегічне управління» трактується

неоднозначно, що пояснюється складністю та багатогранністю цієї категорії. Більшість науковців розглядають стратегічне управління як процес формування, реалізації та контролю стратегії, спрямований на досягнення довгострокових цілей компанії та забезпечення її ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем. Водночас стратегічне управління охоплює взаємопов'язані функції аналізу, планування, організації, координації та контролю, що забезпечує комплексний характер управлінського впливу на розвиток підприємства.

Суттєвий внесок у розвиток концепції стратегічного управління здійснили І. Ансофф, Ф. Девід, М. Портер, Г. Мінцберг, Б. Карлоф, А. Чандлер та інші дослідники. Узагальнення теоретичних підходів до трактування сутності поняття «стратегічне управління» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до трактування сутності поняття «стратегічне управління»

Автор	Трактування поняття
1	2
І. Ансофф [74]	Стратегічне управління – діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог
Ф. Девід [76]	Стратегічне управління – мистецтво та наука формування, реалізації й оцінювання рішень, що забезпечують досягнення цілей підприємства
М. Портер [79]	Стратегічне управління спрямоване на формування конкурентних переваг та забезпечення ефективного стратегічного позиціонування компанії
Г. Мінцберг [78]	Стратегічне управління розглядається як модель поведінки підприємства та спосіб реагування на зміни зовнішнього середовища
А. Чандлер [75]	Стратегічне управління пов'язане з визначенням довгострокових цілей і розподілом ресурсів для їх досягнення
Б. Карлоф [77]	Стратегічне управління – мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінювання міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягти своїх цілей
Т. Саммут-Боннічі [80]	Стратегічне управління – процес оцінки, планування та реалізації, спрямований на підтримку або покращення конкурентної переваги
І. Гужавіна [21]	Стратегічне управління – узгоджена сукупність рішень, що здійснюють визначальний вплив на діяльність підприємства та мають довгострокові наслідки

1	2
С. Савченко, В. Нікітін [62]	Стратегічне управління є складною системою взаємопов'язаних структурних елементів у межах стратегічного планування та реалізації механізмів, спрямованих на підвищення рівня фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства
О. Кононова, Є. Головченко [34]	Стратегічне управління – управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, забезпечує гнучке регулювання і своєчасні зміни відповідно до викликів зовнішнього середовища та сприяє досягненню конкурентних переваг
О. Таран-Лала, К. Сухорук [66]	Стратегічне управління – процес визначення місії та довгострокових цілей підприємства, а також комплексу заходів, спрямованих на їх досягнення

Джерело: узагальнено автором

Узагальнення існуючих наукових підходів дозволяє визначити стратегічне управління як комплексний процес формування та реалізації довгострокових цілей компанії, спрямований на забезпечення її розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення конкурентних переваг шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу.

Ключовою особливістю стратегічного управління є його орієнтація на перспективний розвиток підприємства [73; 19; 70; 26; 9]. На відміну від оперативного управління, яке спрямоване переважно на забезпечення поточного функціонування компанії, стратегічне управління визначає перспективні напрями діяльності, формує пріоритети розвитку та забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами функціонування.

Стратегічне управління ґрунтується на системному підході, відповідно до якого підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем [44; 64]. За таких умов ефективність діяльності компанії залежить від її здатності своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічного середовища, конкурентних умов та інших факторів зовнішнього впливу.

Важливе місце у системі стратегічного управління займає категорія розвитку компанії [73; 71; 6; 31]. У науковій літературі розвиток підприємства розглядається як процес якісних і кількісних змін у діяльності компанії, що забезпечують підвищення ефективності функціонування, зміцнення конкурентних позицій, зростання вартості бізнесу та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Розвиток компанії може проявлятися у збільшенні масштабів діяльності, освоєнні нових ринків, впровадженні інновацій, удосконаленні організаційної структури, підвищенні ефективності використання ресурсів, цифровій трансформації та формуванні нових конкурентних переваг. Водночас розвиток не обмежується лише економічним зростанням, оскільки передбачає комплексні зміни у всіх сферах діяльності підприємства.

За сучасних умов розвиток компанії характеризується високим рівнем динамічності та залежністю від факторів зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність формування такої системи управління, яка забезпечуватиме не лише стабільність функціонування підприємства, а й його здатність до адаптації, гнучкого реагування на зміни та забезпечення довгострокової стійкості [27; 68; 6; 48]. Саме стратегічне управління створює основу для цілеспрямованого розвитку компанії, визначення стратегічних орієнтирів та формування ефективних механізмів досягнення поставлених цілей.

Стратегічне управління розвитком компанії передбачає реалізацію взаємопов'язаних функцій, які забезпечують цілісність управлінського процесу та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. До основних функцій стратегічного управління належать стратегічний аналіз, стратегічне планування, організація реалізації стратегії, координація діяльності, мотивація персоналу, стратегічний контроль та оцінювання результативності стратегічних рішень [6]. Характеристику основних функцій стратегічного управління розвитку компанії наведено в табл. 1.2.

Основні функції стратегічного управління розвитком компанії

Функція	Характеристика
Стратегічний аналіз	Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, виявлення можливостей і загроз розвитку
Стратегічне планування	Формування стратегічних цілей, визначення напрямів розвитку та механізмів їх досягнення
Організація реалізації стратегії	Забезпечення виконання стратегічних рішень шляхом розподілу ресурсів та координації діяльності
Координація діяльності	Узгодження дій структурних підрозділів для досягнення стратегічних цілей
Мотивація персоналу	Формування системи стимулювання працівників до реалізації стратегічних завдань
Стратегічний контроль	Моніторинг результатів реалізації стратегії та оцінювання рівня досягнення поставлених цілей
Оцінювання результативності	Аналіз ефективності стратегічних рішень та визначення необхідності коригування стратегії

Джерело: складено автором

Наведені в табл. 1.2 функції стратегічного управління є взаємопов'язаними та формують цілісну систему управлінського впливу на розвиток компанії. Їх комплексна реалізація забезпечує послідовність управлінського процесу: від аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища та визначення стратегічних цілей до організації виконання стратегії, контролю результатів і коригування управлінських рішень.

Особливе значення має узгодженість зазначених функцій, оскільки порушення будь-якої з них може знижувати результативність стратегічного управління. Зокрема, недостатній стратегічний аналіз ускладнює вибір обґрунтованих напрямів розвитку, слабка організація реалізації стратегії знижує ефективність використання ресурсів, а відсутність належного контролю обмежує можливості своєчасного коригування управлінських дій.

Отже, функції стратегічного управління забезпечують не лише формування стратегії розвитку компанії, а й її практичне впровадження, оцінювання результативності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Саме їх системна реалізація сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, узгодженості діяльності структурних підрозділів і досягненню

довгострокових цілей розвитку підприємства.

Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від дотримання відповідних принципів, серед яких важливе значення мають системність, комплексність, адаптивність, цілеспрямованість, безперервність, гнучкість, наукова обґрунтованість та орієнтація на довгострокову перспективу [62; 24; 65; 2]. Зазначені принципи забезпечують узгодженість управлінських рішень зі стратегічними цілями компанії та сприяють підвищенню ефективності її розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Узагальнення основних принципів стратегічного управління розвитком компанії наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи стратегічного управління розвитком компанії

Принцип	Характеристика
Системність	Розгляд компанії як цілісної системи взаємопов'язаних елементів
Комплексність	Урахування сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на розвиток компанії
Адаптивність	Здатність системи управління своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища
Цілеспрямованість	Орієнтація управлінських рішень на досягнення стратегічних цілей
Безперервність	Постійність процесу стратегічного управління та його коригування
Гнучкість	Можливість зміни стратегічних рішень відповідно до нових умов функціонування
Наукова обґрунтованість	Прийняття стратегічних рішень на основі аналізу, прогнозування та сучасних методів управління
Орієнтація на довгострокову перспективу	Спрямованість стратегічного управління на забезпечення сталого розвитку компанії у майбутньому

Джерело: складено автором

Дотримання принципів стратегічного управління створює основу для формування ефективної системи управління розвитком компанії, забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей. Комплексна реалізація функцій і принципів стратегічного управління підвищує результативність управлінських рішень та забезпечує стійкість розвитку компанії в умовах

нестабільного економічного середовища.

Реалізація стратегічного управління розвитком компанії здійснюється через послідовність взаємопов'язаних управлінських процесів, кожен з яких виконує важливу роль у формуванні та реалізації стратегічних рішень [2; 70; 50; 24; 26; 57]. Системний характер стратегічного управління забезпечує узгодженість управлінських дій, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та досягнення довгострокових цілей підприємства.

Початковою складовою стратегічного управління є стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. На цьому етапі здійснюється оцінювання факторів макро- і мікросередовища, аналіз конкурентного середовища, визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення можливостей і загроз для його розвитку [53; 38]. Результати стратегічного аналізу формують інформаційну основу для прийняття подальших стратегічних рішень.

Важливе значення у системі стратегічного управління має формування місії, стратегічного бачення та цілей розвитку компанії. Місія визначає основне призначення підприємства та його роль у ринковому середовищі, тоді як стратегічне бачення відображає бажаний майбутній стан компанії. На основі місії та бачення формуються стратегічні цілі, які визначають пріоритетні напрями розвитку підприємства та критерії оцінювання результативності діяльності.

Одним із ключових елементів стратегічного управління є розробка стратегії розвитку компанії [26; 71; 27; 28; 31; 40; 43]. На цьому етапі здійснюється вибір стратегічних альтернатив, визначення пріоритетних напрямів діяльності, розподіл ресурсів і формування механізмів досягнення поставлених цілей. Ефективність розробленої стратегії залежить від здатності підприємства враховувати вплив факторів зовнішнього середовища та адаптуватися до змін ринкових умов.

Після формування стратегії здійснюється її реалізація, яка передбачає впровадження стратегічних рішень у практичну діяльність підприємства.

Реалізація стратегії охоплює удосконалення організаційної структури, координацію діяльності структурних підрозділів, забезпечення необхідними ресурсами, мотивацію персоналу та формування ефективної системи управління.

Завершальною складовою стратегічного управління є стратегічний контроль та оцінювання результатів реалізації стратегії. На цьому етапі здійснюється моніторинг досягнення стратегічних цілей, аналіз результативності управлінських рішень і виявлення відхилень від запланованих показників. За необхідності проводиться коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища або внутрішніх умов функціонування підприємства. Узагальнення основних етапів стратегічного управління розвитком компанії наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Етапи стратегічного управління розвитком компанії

Джерело: сформовано автором на основі [2; 70; 50; 24; 26; 57; 26; 71; 27; 28; 31; 40; 43]

Наведені на рис. 1.1 етапи стратегічного управління формують цілісну систему управлінського впливу на розвиток компанії та забезпечують

послідовність реалізації стратегічних рішень. Взаємозв'язок між окремими складовими стратегічного управління сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, узгодженню стратегічних цілей із ресурсними можливостями підприємства та забезпеченню адаптації компанії до змін зовнішнього середовища.

Отже, стратегічне управління розвитком компанії є складним і безперервним процесом, спрямованим на забезпечення довгострокової ефективності функціонування підприємства, формування конкурентних переваг та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Реалізація стратегічного управління охоплює взаємопов'язані процеси – від стратегічного аналізу та формування цілей до реалізації стратегії й контролю результатів її впровадження.

Ефективність стратегічного управління залежить від здатності компанії своєчасно оцінювати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, визначати перспективні напрями розвитку, раціонально використовувати ресурсний потенціал та забезпечувати гнучкість управлінських рішень [53; 45]. За таких умов стратегічне управління виступає основою забезпечення стабільності функціонування компанії та її довгострокового розвитку.

Таким чином можна відзначити, що сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, динамічністю змін та наявністю значної кількості факторів невизначеності, що суттєво впливають на процес формування та реалізації стратегічних рішень. Це зумовлює необхідність дослідження сутності невизначеності та ризику, їх впливу на розвиток компанії та особливостей стратегічного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

1.2. Вплив невизначеності та ризику на стратегічний розвиток компанії

Сучасні умови функціонування компаній характеризуються високим рівнем динамічності, нестабільності та непередбачуваності економічних

процесів. Посилення конкуренції, глобалізаційні процеси, технологічні зміни, економічні кризи, політична нестабільність, зміни ринкової кон'юнктури та інші фактори зовнішнього середовища формують умови невизначеності, в яких підприємства змушені приймати стратегічні управлінські рішення [15; 69]. За таких умов ефективність розвитку компанії залежить від здатності своєчасно ідентифікувати потенційні ризики, оцінювати їх вплив та адаптувати стратегічні рішення відповідно до змін зовнішнього середовища.

Невизначеність є однією з ключових характеристик сучасного економічного середовища та суттєво впливає на процес стратегічного управління розвитком компанії. У науковій літературі її розглядають як стан недостатності, неповноти або неточності інформації щодо умов функціонування підприємства, можливих наслідків управлінських рішень та майбутнього розвитку подій [56; 12; 8]. Наявність невизначеності ускладнює прогнозування результатів діяльності компанії та підвищує ймовірність виникнення несприятливих ситуацій.

Причинами виникнення невизначеності є нестабільність економічного середовища, швидкі технологічні зміни, непередбачуваність поведінки конкурентів, коливання попиту, зміни законодавства, політичні та соціальні фактори, а також обмеженість інформаційного забезпечення процесу управління. За сучасних умов невизначеність має системний характер та охоплює практично всі сфери діяльності компанії.

Невизначеність тісно пов'язана з категорією ризику, оскільки саме в умовах невизначеності виникає ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих показників. У більшості наукових підходів ризик розглядається як ймовірність виникнення небажаних наслідків або втрат у процесі здійснення господарської діяльності та прийняття управлінських рішень [18; 72].

Сутність ризику полягає у можливості настання подій, які можуть негативно вплинути на результати діяльності компанії, її фінансовий стан, конкурентні позиції та перспективи розвитку [7; 56]. Водночас ризик не

завжди має виключно негативний характер, оскільки в окремих випадках прийняття ризикових рішень може створювати передумови для отримання додаткових конкурентних переваг, освоєння нових ринків або впровадження інновацій.

У процесі стратегічного управління важливо розмежовувати поняття «невизначеність» і «ризик». Невизначеність характеризує недостатність інформації щодо майбутнього стану зовнішнього середовища та можливих результатів діяльності підприємства, тоді як ризик відображає ймовірність настання певних подій та можливість оцінювання їх наслідків. Таким чином, ризик є наслідком невизначеності та проявляється у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Взаємозв'язок невизначеності, ризику та стратегічного розвитку компанії наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок невизначеності, ризику та стратегічного розвитку компанії

Джерело: сформовано автором на основі [15; 69; 56; 12; 8; 18; 72; 7; 56]

Як показано на рис. 1.2, невизначеність формує передумови виникнення ризиків та безпосередньо впливає на процес прийняття стратегічних управлінських рішень. Нестабільність зовнішнього середовища, обмеженість інформації та складність прогнозування результатів діяльності обумовлюють необхідність урахування ризикових факторів під час формування і реалізації стратегії розвитку компанії.

Водночас рівень ефективності стратегічного розвитку значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно оцінювати можливі загрози, прогнозувати наслідки управлінських рішень та формувати механізми адаптації до змін умов функціонування. За таких умов управління ризиками стає невід'ємною складовою системи стратегічного управління розвитком компанії.

У процесі стратегічного управління ризик виступає невід'ємною складовою управлінської діяльності, оскільки будь-яке стратегічне рішення пов'язане з певним рівнем невизначеності та можливістю відхилення фактичних результатів від очікуваних. За таких умов ефективність стратегічного розвитку компанії залежить від здатності своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати масштаби їх впливу та формувати ефективні механізми управління ризиками.

Важливим елементом стратегічного управління є класифікація ризиків, яка дозволяє систематизувати потенційні загрози, визначити джерела їх виникнення та обрати найбільш доцільні методи реагування. У науковій літературі ризики класифікують за різними ознаками: джерелом виникнення, сферою прояву, рівнем впливу, можливістю прогнозування та характером наслідків [18; 72; 37; 63; 67]. Узагальнену класифікацію ризиків стратегічного розвитку компанії наведено в табл. 1.4.

Наведена в табл. 1.4 класифікація свідчить про складний і багатогранний характер ризиків, що супроводжують процес стратегічного розвитку компанії. Виникнення ризиків може бути обумовлене як впливом факторів зовнішнього середовища, так і внутрішніми особливостями функціонування підприємства,

що визначає необхідність комплексного підходу до їх ідентифікації, оцінювання та управління.

Таблиця 1.4

Класифікація ризиків стратегічного розвитку компанії

Ознака класифікації	Види ризиків	Характеристика
За джерелом виникнення	Зовнішні	Формуються під впливом факторів зовнішнього середовища та не залежать безпосередньо від діяльності компанії
	Внутрішні	Пов'язані з внутрішніми процесами, ресурсами та системою управління компанії
За сферою виникнення	Економічні	Пов'язані зі змінами макроекономічної ситуації, інфляційними процесами, кризовими явищами
	Фінансові	Виникають унаслідок нестачі фінансових ресурсів, змін валютних курсів, процентних ставок
	Виробничі	Обумовлені збоями виробничих процесів, технічними несправностями, порушенням технологій
	Маркетингові	Пов'язані зі змінами попиту, конкурентного середовища та ринкової кон'юнктури
	Інноваційні	Виникають у процесі впровадження нових технологій та інноваційних рішень
	Кадрові	Пов'язані з дефіцитом кваліфікованого персоналу, плинністю кадрів та недостатнім рівнем компетентності
За рівнем впливу	Допустимі	Не створюють суттєвої загрози для функціонування компанії
	Критичні	Можуть призвести до значних фінансових втрат та погіршення результатів діяльності
	Катастрофічні	Створюють загрозу втрати конкурентоспроможності або припинення діяльності компанії
За можливістю прогнозування	Прогнозовані	Можуть бути оцінені та враховані у процесі стратегічного планування
	Непрогнозовані	Виникають раптово та характеризуються високим рівнем невизначеності
За характером наслідків	Прямі	Безпосередньо впливають на результати діяльності компанії
	Непрямі	Опосередковано впливають на розвиток компанії через зміну умов функціонування

Джерело: сформовано автором на основі [18; 72; 37; 63; 67]

Особливе значення у системі стратегічного управління мають зовнішні ризики, оскільки саме вони значною мірою визначають умови функціонування компанії та рівень стабільності її розвитку. До найбільш вагомих зовнішніх факторів належать економічні кризи, зміни ринкової кон'юнктури, політична

нестабільність, технологічні трансформації, зміни законодавства та посилення конкурентного тиску. Непередбачуваність впливу таких факторів ускладнює процес стратегічного планування та підвищує потребу у формуванні адаптивної системи управління.

Водночас внутрішні ризики пов'язані з особливостями організації діяльності підприємства, ефективністю системи управління, фінансовим станом, кадровим забезпеченням та рівнем інноваційної активності. Наявність внутрішніх проблем може суттєво обмежувати здатність компанії адаптуватися до змін бізнес-середовища та негативно впливати на досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, ризики є невід'ємною складовою стратегічного розвитку компанії та потребують постійного моніторингу, оцінювання й урахування у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Ефективне управління ризиками дозволяє знизити рівень невизначеності, підвищити стійкість функціонування підприємства та забезпечити результативність реалізації стратегії розвитку.

У сучасних умовах стратегічне управління розвитком компанії неможливе без використання ефективних методів оцінювання ризиків [17; 41; 42]. Оцінювання ризиків дозволяє визначити ймовірність виникнення несприятливих подій, масштаби їх можливого впливу та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо мінімізації негативних наслідків. У практиці стратегічного управління застосовуються різноманітні методи аналізу й оцінювання ризиків, характеристику яких наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінювання стратегічних ризиків компанії

Метод	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
SWOT-аналіз	Передбачає визначення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища	Простота застосування, комплексність оцінювання	Суб'єктивність результатів

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
PEST-аналіз	Дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища	Дозволяє оцінити вплив макросередовища	Не враховує внутрішні фактори діяльності
Сценарний аналіз	Формування альтернативних сценаріїв розвитку подій та оцінювання їх можливих наслідків	Дозволяє враховувати невизначеність середовища	Висока трудомісткість
Експертний метод	Оцінювання ризиків на основі думок фахівців та експертів	Можливість аналізу складних і слабоформалізованих ризиків	Високий рівень суб'єктивності
Статистичний метод	Ґрунтується на аналізі статистичних даних та визначенні ймовірності ризикових подій	Висока точність за наявності достатньої інформації	Потребує значного масиву достовірних даних
Метод дерева рішень	Передбачає побудову альтернативних варіантів управлінських рішень та оцінювання їх наслідків	Наглядність і можливість порівняння альтернатив	Складність побудови при великій кількості факторів
Імітаційне моделювання	Дає можливість моделювати вплив різних факторів ризику на результати діяльності компанії	Висока точність прогнозування	Значна складність та потреба у спеціальному програмному забезпеченні
Метод чутливості	Оцінювання зміни результатів діяльності залежно від зміни окремих факторів	Дозволяє визначити найбільш критичні фактори ризику	Обмеженість урахування взаємозв'язків між факторами

Джерело: сформовано автором на основі [17; 41; 42]

Наведені в табл. 1.5 методи оцінювання стратегічних ризиків дозволяють комплексно досліджувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток компанії, визначити рівень потенційних загроз і формувати обґрунтовані стратегічні рішення. Використання сучасних інструментів оцінювання ризиків сприяє підвищенню результативності стратегічного управління та забезпечує можливість своєчасного реагування на зміни умов функціонування підприємства.

Вибір конкретного методу оцінювання ризиків залежить від цілей

стратегічного аналізу, рівня доступності інформації, особливостей діяльності компанії та характеру ризиків, що досліджуються. На практиці найбільш ефективним є комплексне використання декількох методів, оскільки це дозволяє забезпечити більш повне та об'єктивне оцінювання ризиків стратегічного розвитку підприємства.

Особливого значення в умовах нестабільного економічного середовища набувають методи сценарного аналізу та імітаційного моделювання, які дають можливість оцінювати альтернативні варіанти розвитку подій і прогнозувати наслідки прийняття стратегічних рішень за різних умов функціонування компанії. Використання таких методів сприяє підвищенню адаптивності стратегічного управління та зниженню рівня невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень.

Водночас SWOT- і PEST-аналіз залишаються найбільш поширеними інструментами стратегічного аналізу завдяки їх універсальності, відносній простоті застосування та можливості комплексного оцінювання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Їх використання дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та можливості розвитку підприємства, що є важливою передумовою формування ефективної стратегії розвитку компанії.

Таким чином, застосування сучасних методів оцінювання ризиків є необхідною складовою стратегічного управління розвитком компанії. Комплексний підхід до аналізу та оцінювання ризиків забезпечує підвищення обґрунтованості стратегічних рішень, сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищує ефективність реалізації стратегії розвитку в умовах невизначеності.

Ефективне управління ризиками передбачає не лише їх оцінювання, а й формування системи заходів щодо попередження, мінімізації або нейтралізації негативного впливу ризикових факторів на діяльність компанії. У зв'язку з цим особливого значення набуває процес управління стратегічними ризиками, який охоплює послідовність взаємопов'язаних управлінських дій – від ідентифікації ризиків до контролю результативності реалізованих рішень.

Основні етапи процесу управління стратегічними ризиками наведено на рис. 1.3.

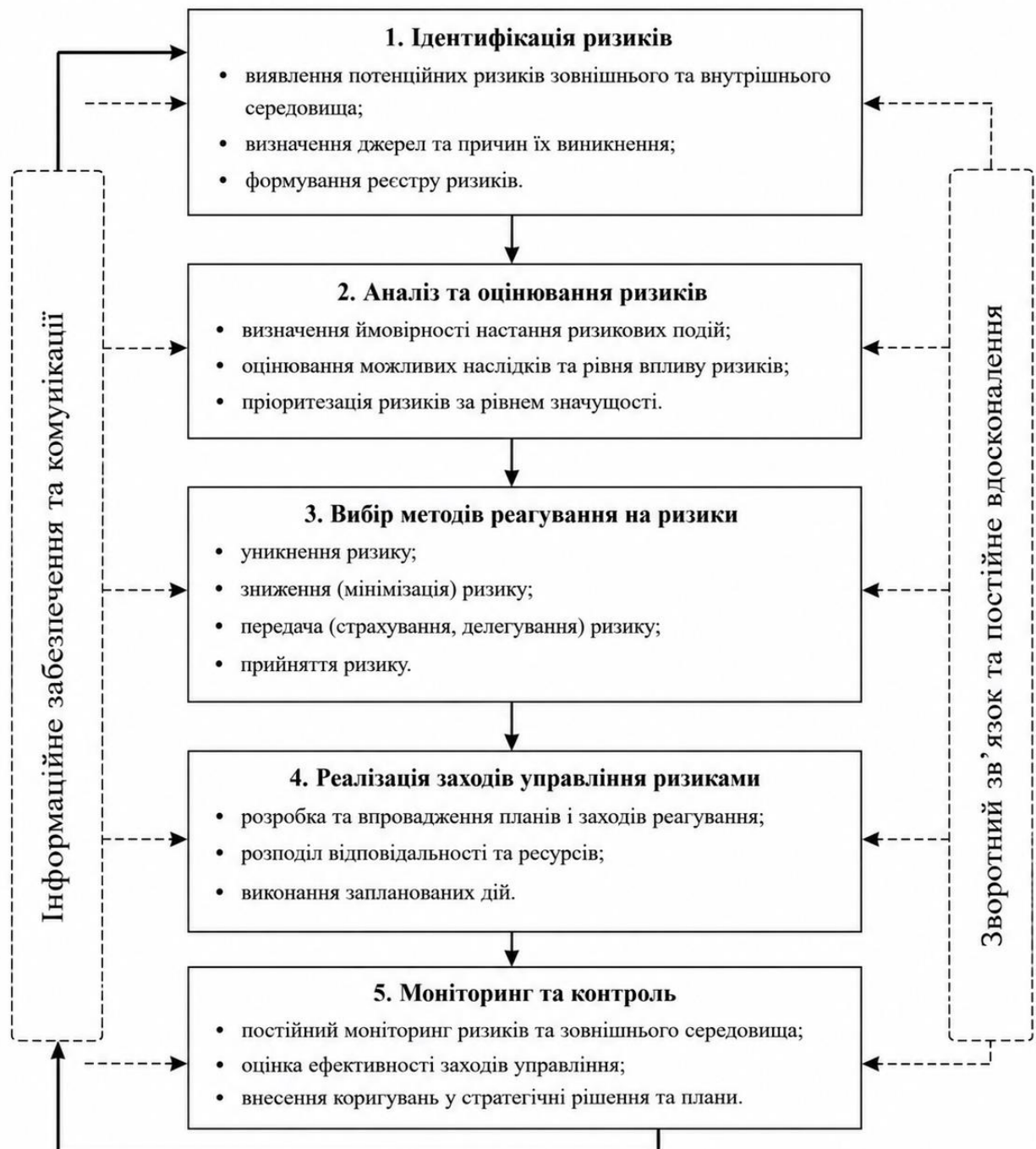


Рис. 1.3. Процес управління стратегічними ризиками компанії

Джерело: сформовано автором на основі [18; 72; 37; 63; 67; 17; 41; 42]

Як показано на рис. 1.3, процес управління стратегічними ризиками має комплексний і безперервний характер та охоплює сукупність

взаємопов'язаних етапів, спрямованих на забезпечення стійкості функціонування компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Ефективність управління ризиками залежить від своєчасності виявлення потенційних загроз, об'єктивності їх оцінювання та здатності підприємства формувати адаптивні механізми реагування на ризикові фактори.

Першочергове значення у системі управління ризиками має ідентифікація ризиків, оскільки саме на цьому етапі визначаються джерела потенційних загроз та фактори, що можуть негативно впливати на стратегічний розвиток компанії. Формування повної та достовірної інформаційної бази створює основу для подальшого аналізу ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Наступною складовою процесу є аналіз та оцінювання ризиків, у межах якого визначаються ймовірність настання ризикових подій, масштаби можливих втрат та рівень їх впливу на результати діяльності підприємства. Результати оцінювання дозволяють визначити пріоритетність ризиків і сформувані найбільш доцільні підходи до управління ними.

Залежно від характеру ризиків та рівня їх впливу підприємство може використовувати різні методи реагування, зокрема уникнення ризику, його мінімізацію, передачу або прийняття. Вибір конкретного механізму реагування визначається стратегічними цілями компанії, рівнем допустимого ризику та наявними ресурсними можливостями.

Важливою складовою процесу управління ризиками є постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання ефективності реалізованих заходів і своєчасне коригування стратегічних рішень. Це забезпечує гнучкість системи стратегічного управління та підвищує здатність компанії адаптуватися до змін умов функціонування.

Отже, управління ризиками є необхідною складовою стратегічного управління розвитком компанії, оскільки дозволяє знизити рівень невизначеності, мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та забезпечити стабільність реалізації стратегічних цілей

підприємства.

Таким чином, невизначеність і ризик є невід’ємними характеристиками сучасного економічного середовища та суттєво впливають на процес стратегічного розвитку компанії. Наявність значної кількості ризикових факторів ускладнює процес прийняття стратегічних рішень та обумовлює необхідність формування ефективної системи управління ризиками.

Ефективне стратегічне управління в умовах невизначеності передбачає своєчасне виявлення потенційних загроз, комплексне оцінювання ризиків, використання сучасних методів стратегічного аналізу та розробку адаптивних механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища. За таких умов особливого значення набуває формування обґрунтованої стратегії розвитку компанії, здатної забезпечити її конкурентоспроможність, стійкість функціонування та досягнення довгострокових цілей розвитку.

1.3. Методичні підходи до формування стратегій розвитку компанії в умовах ризику

У сучасних умовах господарювання забезпечення ефективного розвитку компанії неможливе без формування обґрунтованої стратегії, здатної враховувати вплив факторів зовнішнього середовища, рівень невизначеності та потенційні ризики діяльності. Посилення конкурентної боротьби, швидкі технологічні зміни, нестабільність економічних процесів і зростання кількості ризикових факторів обумовлюють необхідність використання стратегічного підходу до управління розвитком компанії.

Стратегія розвитку виступає основою забезпечення довгострокового функціонування підприємства, визначає перспективні напрями діяльності, механізми досягнення стратегічних цілей та способи адаптації компанії до змін умов функціонування. За таких умов ефективність стратегічного розвитку залежить від здатності підприємства своєчасно оцінювати потенційні можливості та загрози, формувати конкурентні переваги й забезпечувати

гнучкість управлінських рішень.

Формування стратегії розвитку компанії в умовах ризику є складним процесом, що передбачає врахування значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінювання альтернативних варіантів розвитку та вибір найбільш ефективних механізмів досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання сучасних методичних підходів та інструментів стратегічного аналізу, які забезпечують обґрунтованість стратегічних рішень і сприяють підвищенню ефективності управління розвитком підприємства.

У системі стратегічного управління важливе місце займає стратегія розвитку компанії, яка визначає довгострокові напрями її функціонування, пріоритети діяльності та механізми реалізації стратегічних цілей [19; 70; 4; 14]. Стратегія розвитку формує основу для прийняття управлінських рішень, забезпечує узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з умовами зовнішнього середовища та сприяє підвищенню ефективності функціонування компанії у довгостроковій перспективі.

У науковій літературі стратегія розвитку розглядається як комплексна модель управлінських рішень і дій, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку компанії, зміцнення її ринкових позицій, формування конкурентних переваг та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Формування стратегії розвитку передбачає визначення перспективних напрямів діяльності, розподіл ресурсів, оцінювання ризиків і вибір найбільш ефективних механізмів досягнення поставлених цілей [4; 50; 26].

Залежно від стратегічних цілей, умов функціонування та особливостей розвитку підприємства у практиці стратегічного управління використовуються різні види стратегій розвитку. Найбільш поширеними є стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення, стратегія диверсифікації, інтеграційна стратегія та стратегія інноваційного розвитку. Узагальнення та характеристика основних стратегій розвитку компанії наведено в табл. 1.6.

Характеристика основних стратегій розвитку компанії

Вид стратегії	Характеристика	Основна мета
Стратегія зростання	Передбачає розширення масштабів діяльності компанії, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, освоєння нових ринків	Забезпечення економічного зростання та зміцнення ринкових позицій
Стратегія стабілізації	Спрямована на підтримання досягнутого рівня розвитку та забезпечення стабільності функціонування компанії	Збереження конкурентних позицій і мінімізація ризиків
Стратегія скорочення	Передбачає зменшення масштабів діяльності, оптимізацію витрат або відмову від окремих напрямів діяльності	Подолання кризових явищ та підвищення ефективності діяльності
Стратегія диверсифікації	Полягає у розширенні видів діяльності та освоєнні нових ринків або продуктів	Зниження залежності від окремих видів діяльності та підвищення стійкості розвитку
Інтеграційна стратегія	Передбачає об'єднання діяльності з іншими компаніями або посилення контролю над постачальниками чи каналами збуту	Підвищення ефективності функціонування та посилення конкурентних переваг
Стратегія інноваційного розвитку	Орієнтована на впровадження інновацій, нових технологій та сучасних методів управління	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності компанії

Джерело: сформовано автором на основі [4; 50; 26; 39]

Наведені в табл. 1.6 стратегії розвитку відрізняються за цілями, механізмами реалізації та характером впливу на результати діяльності підприємства. Вибір конкретної стратегії визначається станом зовнішнього середовища, рівнем конкурентного тиску, ресурсними можливостями компанії, стадією її життєвого циклу та стратегічними пріоритетами розвитку.

Найбільш перспективними в сучасних умовах є стратегії зростання та інноваційного розвитку, оскільки саме вони забезпечують можливість підвищення конкурентоспроможності компанії, зміцнення ринкових позицій та формування довгострокових переваг. Водночас за умов економічної нестабільності та високого рівня ризику підприємства часто використовують стратегії стабілізації або скорочення, спрямовані на підтримання фінансової стійкості та мінімізацію негативного впливу зовнішніх факторів.

Таким чином, вибір стратегії розвитку залежить від умов функціонування компанії, рівня ризику та наявного ресурсного потенціалу підприємства. Ефективність реалізації обраної стратегії значною мірою визначається обґрунтованістю методичних підходів до її формування та здатністю компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ефективність реалізації стратегії розвитку значною мірою залежить від обґрунтованості методичних підходів до її формування. Розробка стратегії розвитку компанії в умовах ризику потребує врахування великої кількості взаємопов'язаних факторів, оцінювання альтернативних варіантів розвитку та використання сучасних методів стратегічного аналізу. За таких умов особливого значення набуває застосування системного, адаптивного, процесного, сценарного та ризик-орієнтованого підходів до стратегічного управління.

Системний підхід передбачає розгляд компанії як цілісної соціально-економічної системи, елементи якої взаємопов'язані та функціонують у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем [25]. Використання системного підходу забезпечує комплексність стратегічного управління, узгодженість управлінських рішень та орієнтацію діяльності підприємства на досягнення довгострокових цілей розвитку.

Адаптивний підхід ґрунтується на необхідності забезпечення гнучкості системи стратегічного управління та здатності компанії своєчасно реагувати на зміни умов функціонування [52]. Реалізація такого підходу сприяє коригуванню стратегічних рішень відповідно до змін ринкової кон'юнктури, рівня ризику та впливу зовнішніх факторів.

Процесний підхід розглядає формування та реалізацію стратегії як безперервний процес взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії [13]. Його застосування забезпечує послідовність стратегічного управління, підвищує ефективність координації управлінських процесів та сприяє результативному контролю реалізації стратегічних рішень.

Сценарний підхід передбачає формування альтернативних сценаріїв розвитку подій та оцінювання можливих наслідків реалізації стратегічних рішень за різних умов функціонування підприємства [44]. Використання сценарного підходу підвищує обґрунтованість стратегічних рішень, дозволяє прогнозувати можливі зміни бізнес-середовища та забезпечує готовність компанії до потенційних викликів і загроз.

Ризик-орієнтований підхід спрямований на інтеграцію процесу управління ризиками у систему стратегічного управління компанією. Його сутність полягає у врахуванні ризикових факторів на всіх етапах формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Використання такого підходу сприяє підвищенню стійкості функціонування компанії, зниженню рівня невизначеності та мінімізації негативного впливу ризиків на результати діяльності підприємства.

Таким чином, використання сучасних методичних підходів до формування стратегії розвитку забезпечує комплексність стратегічного управління та підвищує обґрунтованість управлінських рішень в умовах ризику й невизначеності. Поєднання системного, адаптивного, процесного, сценарного та ризик-орієнтованого підходів дозволяє компанії своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховувати вплив ризикових факторів, ефективно використовувати ресурсний потенціал та формувати стійкі конкурентні переваги. За таких умов методичні підходи до формування стратегії виступають важливою основою забезпечення стабільного розвитку компанії та підвищення результативності її функціонування у довгостроковій перспективі.

Застосування сучасних методичних підходів до формування стратегії розвитку компанії потребує використання ефективних інструментів стратегічного аналізу, які забезпечують оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення стратегічних альтернатив і обґрунтування управлінських рішень [44; 46; 52]. Використання інструментів стратегічного аналізу сприяє своєчасному виявленню

можливостей і загроз розвитку, оцінюванню рівня конкурентоспроможності компанії та формуванню ефективних напрямів її стратегічного розвитку.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який передбачає визначення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Його застосування сприяє оцінюванню стратегічних позицій підприємства та визначенню перспективних напрямів розвитку.

Важливе значення у процесі стратегічного управління має PEST-аналіз, спрямований на дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища. Використання цього інструменту дозволяє визначати тенденції розвитку макросередовища та оцінювати їх вплив на діяльність компанії.

Для визначення стратегічної позиції підприємства та оцінювання рівня його конкурентоспроможності широко використовується SPACE-аналіз, який передбачає оцінювання фінансового стану компанії, конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності середовища функціонування. Результати SPACE-аналізу створюють основу для вибору найбільш доцільної стратегії розвитку підприємства.

За умов високого рівня невизначеності особливого значення набуває сценарний аналіз, який передбачає формування альтернативних сценаріїв розвитку подій та оцінювання можливих наслідків реалізації стратегічних рішень. Застосування сценарного підходу сприяє підвищенню адаптивності стратегічного управління та забезпечує готовність компанії до можливих змін умов функціонування. Порівняльну характеристику основних інструментів стратегічного аналізу наведено в табл. 1.7.

Наведені в табл. 1.7 інструменти дозволяють комплексно оцінювати умови функціонування компанії, визначати перспективні напрями розвитку та обґрунтовувати стратегічні управлінські рішення. Їх використання забезпечує своєчасне виявлення загроз і можливостей розвитку, оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства та підвищення обґрунтованості стратегічних рішень.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика інструментів стратегічного аналізу

Інструмент стратегічного аналізу	Сутність інструменту	Основна мета використання	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища	Визначення стратегічних позицій та напрямів розвитку компанії	Простота використання, комплексність оцінювання	Суб'єктивність результатів
PEST-аналіз	Дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища	Оцінювання впливу макросередовища на діяльність компанії	Дозволяє прогнозувати тенденції розвитку середовища	Не враховує внутрішні фактори діяльності
SPACE-аналіз	Оцінювання фінансового стану, конкурентних переваг, стабільності середовища та привабливості галузі	Визначення стратегічної позиції компанії	Надає можливість обґрунтувати вибір стратегії розвитку	Складність оцінювання окремих показників
Сценарний аналіз	Формування альтернативних сценаріїв розвитку подій	Прогнозування можливих наслідків стратегічних рішень	Враховує невизначеність і можливі зміни середовища	Висока трудомісткість
Експертний метод	Оцінювання стратегічних альтернатив на основі думок фахівців	Аналіз складних і слабоформалізованих проблем	Гнучкість та можливість оцінювання якісних факторів	Суб'єктивність експертних оцінок
Метод конкурентного аналізу	Дослідження конкурентного середовища та позицій компанії на ринку	Визначення конкурентних переваг і загроз	Дозволяє оцінити рівень конкурентно-спроможності	Потребує значного обсягу інформації
Метод портфельного аналізу	Аналіз структури бізнес-напрямів або продуктового портфеля компанії	Визначення пріоритетних напрямів розвитку	Сприяє ефективному розподілу ресурсів	Обмеженість використання в умовах нестабільності

Джерело: сформовано автором на онові [44; 46; 52; 20]

Вибір конкретного інструменту стратегічного аналізу залежить від цілей дослідження, рівня доступності інформації, особливостей діяльності компанії та рівня нестабільності середовища функціонування. На практиці найбільш ефективним є комплексне використання декількох методів аналізу, оскільки це забезпечує більш повне оцінювання факторів, що впливають на розвиток підприємства.

Особливого значення набуває поєднання інструментів стратегічного аналізу з методами оцінювання ризиків та сценарного прогнозування. Такий підхід забезпечує не лише оцінювання поточного стану компанії, а й прогнозування можливих змін умов функціонування, визначення альтернативних варіантів розвитку та формування адаптивних стратегічних рішень.

Таким чином, використання сучасних інструментів стратегічного аналізу є необхідною умовою формування ефективної стратегії розвитку компанії. Комплексне застосування методів стратегічного аналізу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищує результативність стратегічного управління в умовах ризику й невизначеності.

Ефективність стратегічного управління розвитком компанії значною мірою залежить від обґрунтованості процесу формування стратегії та послідовності реалізації стратегічних рішень. У зв'язку з цим важливого значення набуває формування комплексного методичного підходу до розробки стратегії розвитку компанії в умовах невизначеності та ризику.

Основні етапи формування стратегії розвитку компанії в умовах ризику представлено на рис. 1.4.

Як показано на рис. 1.4, формування стратегії розвитку компанії в умовах ризику є складним багатокomпонентним процесом, який охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів – від визначення стратегічних цілей до контролю та адаптації стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища. Комплексний характер процесу формування стратегії забезпечує узгодженість

управлінських рішень, підвищує обґрунтованість вибору стратегічних альтернатив та сприяє забезпеченню стійкого розвитку компанії.

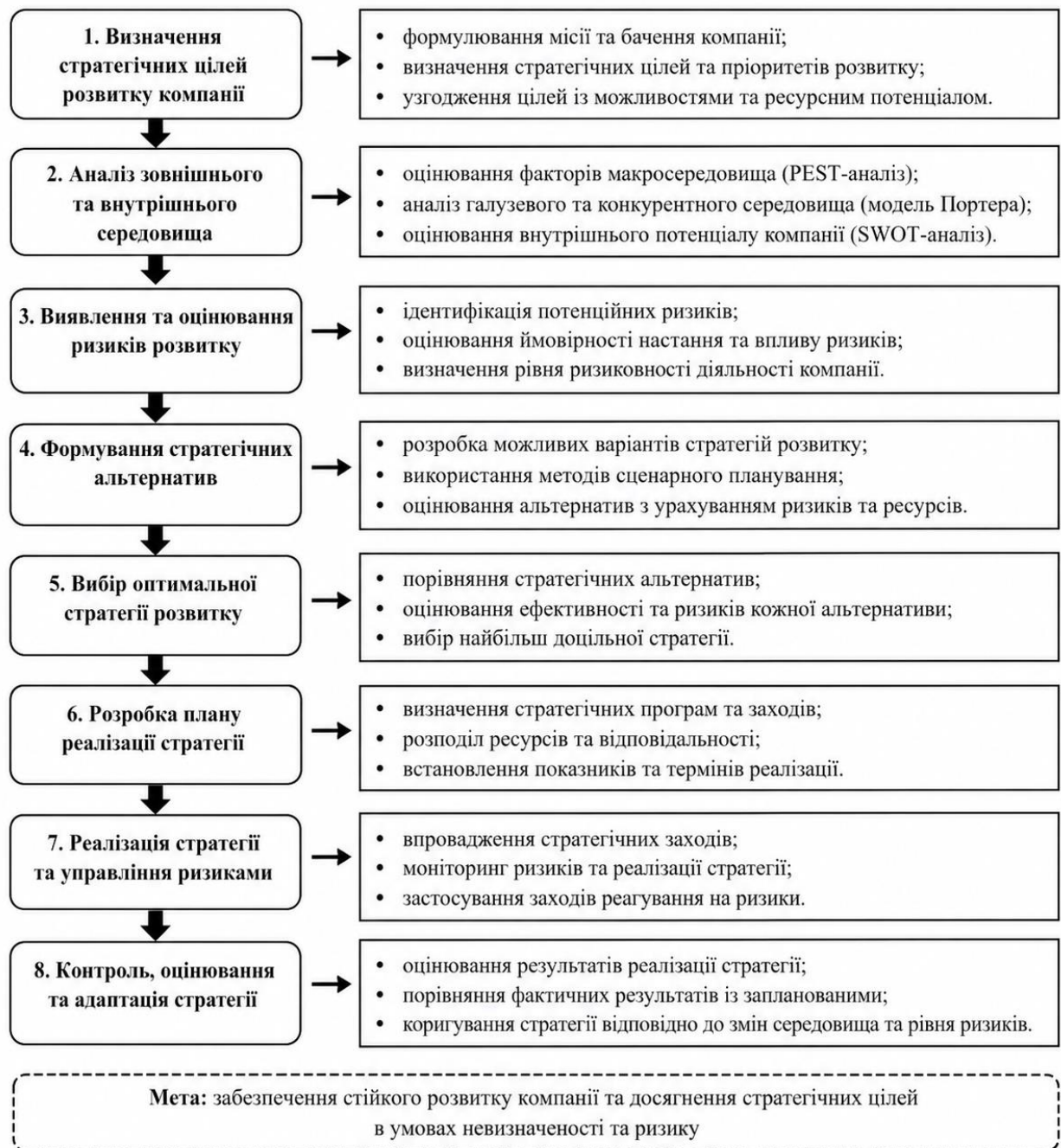


Рис. 1.4. Етапи формування стратегії розвитку компанії в умовах ризику

Джерело: сформовано автором на основі [66; 70; 13; 4; 44]

Початковим етапом формування стратегії є визначення стратегічних цілей розвитку компанії, які відображають пріоритетні напрями діяльності підприємства та бажаний майбутній стан його функціонування. Чітке

формулювання стратегічних цілей створює основу для подальшого стратегічного аналізу та вибору ефективних механізмів розвитку.

Важливе значення у процесі формування стратегії має аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Даний етап передбачає оцінювання факторів макросередовища, конкурентного середовища, внутрішнього потенціалу підприємства та виявлення ключових можливостей і загроз розвитку. Результати стратегічного аналізу формують інформаційну основу для прийняття подальших стратегічних рішень.

У процесі формування стратегії розвитку особливу увагу приділяють виявленню та оцінюванню ризиків, оскільки саме ризикові фактори значною мірою визначають рівень ефективності реалізації стратегічних рішень. Оцінювання ризиків дозволяє визначити ймовірність виникнення несприятливих подій, масштаби їх можливого впливу та обрати найбільш доцільні методи реагування на ризики.

На основі результатів стратегічного аналізу та оцінювання ризиків здійснюється формування стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії розвитку компанії. Вибір стратегії повинен враховувати ресурсні можливості підприємства, рівень допустимого ризику, конкурентні позиції компанії та перспективи розвитку зовнішнього середовища.

Важливим етапом є реалізація стратегії та управління ризиками, що передбачає впровадження стратегічних заходів, координацію діяльності структурних підрозділів, розподіл ресурсів та здійснення постійного моніторингу результативності стратегічних рішень. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність компанії своєчасно адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища та рівня ризиків.

Таким чином, ефективність стратегічного управління розвитком компанії в умовах невизначеності та ризику значною мірою залежить від комплексності стратегічного аналізу, обґрунтованості вибору стратегічних альтернатив, своєчасного врахування ризикових факторів та здатності підприємства адаптуватися до змін умов функціонування.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних засад стратегічного управління розвитком компанії визначено, що стратегічне управління є комплексною системою довгострокового управлінського впливу, спрямованою на забезпечення ефективного розвитку підприємства, формування конкурентних переваг та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що стратегічне управління охоплює процеси стратегічного аналізу, формування цілей, розробки й реалізації стратегії, а також контролю результативності стратегічних рішень. Доведено, що розвиток компанії є безперервним процесом якісних і кількісних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової стійкості функціонування підприємства. Визначено, що результативність стратегічного управління значною мірою залежить від здатності компанії узгоджувати внутрішній потенціал із зовнішніми умовами функціонування та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

Дослідження впливу невизначеності та ризику на стратегічний розвиток компанії дозволило встановити, що сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, динамічності та непередбачуваності, що суттєво ускладнює процес прийняття стратегічних управлінських рішень. Узагальнення наукових підходів до трактування понять «невизначеність» і «ризик» показало, що невизначеність виступає передумовою виникнення ризику та проявляється через недостатність або неповноту інформації щодо майбутнього розвитку подій, тоді як ризик характеризує ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних. Систематизовано основні види стратегічних ризиків компанії та визначено, що ефективне управління ризиками передбачає їх своєчасну ідентифікацію, комплексне оцінювання та застосування відповідних методів реагування. Встановлено, що інтеграція процесу управління ризиками у систему стратегічного управління є необхідною умовою підтримання

стабільності функціонування та забезпечення результативного розвитку компанії.

У процесі дослідження методичних підходів до формування стратегій розвитку компанії в умовах ризику визначено, що ефективність стратегічного розвитку значною мірою залежить від обґрунтованості вибору стратегічних альтернатив, комплексності стратегічного аналізу та здатності підприємства адаптуватися до змін умов функціонування. Узагальнення основних видів стратегій розвитку дозволило встановити їх особливості, цілі та механізми реалізації залежно від умов діяльності компанії та рівня ризику. Визначено, що найбільш важливими методичними підходами до формування стратегії розвитку є системний, адаптивний, процесний, сценарний та ризик-орієнтований підходи, які забезпечують комплексність стратегічного управління та підвищують ефективність прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність використання сучасних інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-, PEST-, SPACE- та сценарного аналізу, які дозволяють оцінювати вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, прогнозувати можливі напрями розвитку компанії та формувати ефективні механізми реалізації стратегії в умовах невизначеності та ризику.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «АГРО-ПРОМИСЛОВА ГРУПА КОМПАНІЙ «ДНІПРОВСЬКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії

ТОВ «Агро-промислова група компаній «ДНІПРОВСЬКА» (ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА») є одним із провідних підприємств агропромислового сектору України та входить до п'ятірки найбільших виробників м'яса птиці в країні [1]. Діяльність підприємства характеризується високим рівнем вертикальної інтеграції виробничих процесів, що забезпечує ефективне поєднання птахівництва, рослинництва, виробництва комбікормів, перероблення олійних культур і випуску готової м'ясної продукції.

Місією ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» є сприяння розвитку аграрного потенціалу України шляхом використання сучасних технологій у сфері вирощування птиці та сільськогосподарських культур. Основною метою функціонування компанії є виробництво якісної продукції, що відповідає потребам та очікуванням споживачів. Стратегія розвитку підприємства ґрунтується на принципах контролю виробничих процесів, використання сучасних технологій та обладнання, дотримання санітарних норм, забезпечення екологічної безпеки й підвищення енергоефективності. Важливе значення для розвитку компанії має постійна модернізація технологічних процесів шляхом реалізації інвестиційних програм, спрямованих на підвищення якості продукції та зміцнення ринкових позицій [1].

Основними напрямками діяльності групи компаній «Дніпровська» є птахівництво, рослинництво, виробництво продукції з м'яса курчат-бройлерів та перероблення олійних культур. У сфері птахівництва підприємство здійснює посадку близько 4 млн голів добового молодняку щомісяця, забезпечує вирощування до 5 млн голів курчат-бройлерів на рік та отримує близько 400 тонн живої ваги щоденно. Важливою складовою виробничої

діяльності є власне виготовлення комбікормів на сучасному європейському обладнанні «Bühler», що сприяє підвищенню ефективності системи годівлі птиці [1].

У галузі рослинництва підприємство обробляє земельний банк площею близько 8,6 тис. га, розташований у двох областях України та представлений 167 полями. Основною метою рослинницького напрямку є забезпечення виробництва зерновими культурами для виготовлення комбікормів, що дозволяє підвищити рівень самозабезпечення ресурсами та знизити залежність від зовнішніх постачальників.

Виробничі потужності у сфері м'ясопереробки дозволяють здійснювати забій близько 150 тис. голів птиці на добу та виробляти близько 8 тис. тонн готової продукції щомісяця. Крім того, підприємство активно розвиває напрям перероблення олійних культур. Потужності компанії забезпечують переробку до 200 тис. тонн соняшнику на рік із виробництвом соняшникової олії, шроту та лушпиння. Також здійснюється переробка сої та виробництво соєвої олії і шроту [1].

Важливим напрямом діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» є виробництво та реалізація продукції під власними торговими марками «Ulas» та «Знатна курка». Продукція підприємства відповідає міжнародним стандартам якості та орієнтована як на внутрішній, так і на зовнішній ринки збуту. Торгова марка «Ulas» є міжнародним брендом компанії, продукція якого експортується більш ніж до 50 країн Європи, Азії та Близького Сходу. Виробництво здійснюється відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000:2018, ISO 9001:2015 та FSSC 22000. Крім того, підприємство дотримується стандартів халяльного виробництва, що розширює можливості реалізації продукції на міжнародних ринках та сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії [1]. Водночас торгова марка «Знатна курка» орієнтована переважно на внутрішній ринок України та ринки країн СНД. Продукція бренду користується попитом завдяки відповідності міжнародним стандартам якості, стабільності виробництва та широкому

асортименту продукції. Географія експорту охоплює Вірменію, Узбекистан, Казахстан, Азербайджан, Киргизстан, Таджикистан та Молдову.

Наявність власних торгових марок, розвиненої системи експорту та сертифікації виробництва відповідно до міжнародних стандартів свідчить про високий рівень організації виробничих процесів і формує додаткові конкурентні переваги підприємства на агропродовольчому ринку.

Важливою особливістю діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» є високий рівень вертикальної інтеграції виробничих процесів. Підприємство здійснює повний цикл виробництва продукції – від вирощування зернових культур і виготовлення комбікормів до інкубації, вирощування птиці, перероблення продукції та її реалізації кінцевим споживачам. Такий підхід забезпечує контроль усіх етапів виробничого процесу, підвищує якість продукції та сприяє зниженню виробничих ризиків [1]. Структуру діяльності групи компаній «Дніпровська» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура та характеристика діяльності групи компаній «Дніпровська»

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Побудова діяльності на принципах вертикальної інтеграції формує

низку стратегічних переваг, серед яких важливе значення мають зниження залежності від зовнішніх постачальників, підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення стабільності виробничих процесів та посилення контролю якості продукції. Водночас функціонування інтегрованої структури потребує ефективної системи стратегічного управління, координації діяльності підприємств групи та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Важливою характеристикою діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» є динамічний розвиток виробничих потужностей, вертикальна інтеграція бізнес-процесів та постійна модернізація виробництва. Протягом функціонування підприємство пройшло декілька етапів розвитку – від створення птахофабрики до формування сучасної агропромислової групи з повним циклом виробництва.

Розвиток підприємства супроводжувався розширенням земельного банку, створенням нових підприємств у складі групи, модернізацією виробничих потужностей та впровадженням сучасних технологій. Етапи розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Етапи розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Етап розвитку	Період	Характеристика розвитку
1	2	3
Етап 1. Початок діяльності	1977– 2000 рр.	Будівництво Нікопольської бройлерної птахофабрики та започаткування діяльності з вирощування курчат-бройлерів. Створення ЗАТ «Дніпровська птахофабрика». Формування первинних виробничих потужностей з виробництва курятини. Виробнича потужність підприємства становила 200 голів/год у ручному режимі.
Етап 2. Розширення діяльності	2001– 2010 рр.	Розширення структури компанії шляхом приєднання підприємств аграрного та переробного сектору. До складу групи увійшли ТОВ «Чистопілля», ТОВ «Агропроінвест 08», ТОВ «Геолан Агро», ТОВ «Птахофабрика «Запорізька» та ТОВ «Дніпроенерго-ресурс». Проведено реконструкцію олієпереробного комплексу та розширено земельний банк підприємства. Створено основу вертикально інтегрованої структури виробництва.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Етап 3. Модернізація виробництва	2011–2020 рр.	Реалізація масштабних інвестиційних проєктів, реконструкція виробничих потужностей та модернізація інкубаційного комплексу. Розпочато реконструкцію Катеринівської птахофабрики та будівництво сучасного комплексу з переробки м'яса птиці. Введено в експлуатацію нові виробничі лінії та сучасне обладнання провідних європейських виробників. Значно збільшено потужності вирощування та перероблення продукції.
Етап 4. Технічна революція та технологічний розвиток	З 2021 р.	Проведено масштабну реконструкцію комбикормового виробництва ТОВ «Птахокомбінат «Дніпровський»». Впроваджено сучасні технології та обладнання компаній Bühler, Amandus Kahl, Lubnyash та Insta Pro. Збільшено обсяги виробництва комбикормів, потужності зберігання та перероблення сої. Посилено рівень автоматизації виробничих процесів, енергоефективності та технологічної модернізації підприємства.

Джерело: сформовано автором за даними [1]

Аналіз етапів розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» свідчить про послідовну трансформацію підприємства у вертикально інтегровану агропромислову структуру з високим рівнем технологічного забезпечення. Важливими особливостями розвитку компанії стали диверсифікація діяльності, формування власної кормової бази, модернізація виробничих комплексів та впровадження енергоефективних технологій. Реалізація інвестиційних проєктів і використання сучасного обладнання сприяли підвищенню рівня автоматизації виробництва, збільшенню виробничих потужностей та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Таким чином, ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» є багатoproфільною агропромисловою компанією з високим рівнем виробничої інтеграції, значними виробничими потужностями та розвиненою системою управління. Діяльність підприємства охоплює повний цикл виробництва – від вирощування зернових культур і виготовлення комбикормів до вирощування птиці, перероблення продукції та її реалізації на внутрішньому й зовнішньому ринках. Наявність власної сировинної бази, орієнтація на міжнародні стандарти якості, розвиток експортної діяльності та впровадження сучасних

технологій формують передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його подальшого стратегічного розвитку.

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності компанії

Фінансово-економічний аналіз є важливою складовою оцінювання ефективності функціонування підприємства, оскільки дозволяє визначити тенденції розвитку, рівень фінансової стійкості, результативність використання ресурсного потенціалу та здатність компанії забезпечувати стабільність функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища. Для ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА», яке характеризується значними масштабами виробництва, вертикально інтегрованою структурою та високим рівнем капіталомісткості, особливого значення набуває оцінювання динаміки основних фінансово-економічних показників. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» та наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3762,6	1256,7	2762,2	-1000,4	73,4
Інші операційні доходи, тис. грн	29012,0	48512,0	56812,3	27800,3	195,8
Разом доходи, тис. грн	32774,6	49768,7	59574,5	26799,9	181,8
Інші операційні витрати, тис. грн	32076,4	48690,0	57982,7	25906,3	180,8
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	698,3	1078,7	1591,8	893,5	227,9
Чистий прибуток, тис. грн	572,6	884,5	1305,3	732,7	228,0
Вартість активів, тис. грн	17266,5	19743,6	22452,8	5186,3	130,0
Власний капітал, тис. грн	7122,2	8006,7	9312,0	2189,8	130,7
Кількість працівників, осіб	80	84	88	8	110,0

Джерело: сформовано автором за даними [32]

Дані табл. 2.2 свідчать про загальне покращення основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» упродовж 2023–2025 рр. Попри складні умови функціонування та нестабільність ринкового середовища, підприємство забезпечувало збільшення фінансових результатів, вартості активів і власного капіталу, що характеризує поступове зміцнення його фінансового стану. Упродовж досліджуваного періоду сукупний обсяг доходів підприємства зріс з 32774,6 тис. грн у 2023 р. до 59574,5 тис. грн у 2025 р., або майже у 1,8 раза. Основним фактором такого зростання стало збільшення інших операційних доходів, обсяг яких у 2025 р. становив 56812,3 тис. грн. Водночас чистий дохід від реалізації продукції характеризувався нестабільною динамікою: після суттєвого скорочення у 2024 р. до 1256,7 тис. грн у 2025 р. спостерігалось його часткове відновлення до 2762,2 тис. грн. Це може бути пов'язано зі зміною структури доходів підприємства, впливом зовнішніх факторів або особливостями відображення операційної діяльності у фінансовій звітності.

Позитивною тенденцією є збільшення чистого прибутку підприємства з 572,6 тис. грн у 2023 р. до 1305,3 тис. грн у 2025 р. Зростання прибутковості свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності компанії та її здатність забезпечувати позитивний фінансовий результат навіть в умовах економічної нестабільності. Упродовж 2023–2025 рр. також спостерігалось збільшення вартості активів підприємства з 17266,5 тис. грн до 22452,8 тис. грн, а власного капіталу – з 7122,2 тис. грн до 9312,0 тис. грн. Така динаміка свідчить про розширення ресурсного потенціалу компанії та поступове зміцнення її фінансової стійкості. Крім того, у досліджуваному періоді чисельність працівників збільшилася з 80 до 88 осіб, що характеризує поступове розширення масштабів діяльності підприємства та збереження кадрового потенціалу.

Загалом результати проведеного аналізу свідчать про позитивні тенденції розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» та формують основу для подальшого дослідження показників майнового стану, рентабельності,

ліквідності та ефективності стратегічного управління компанією.

Важливою складовою оцінювання фінансово-економічного стану підприємства є аналіз його майнового стану, оскільки структура та динаміка активів визначають рівень забезпеченості компанії ресурсами для здійснення виробничої діяльності, реалізації стратегічних цілей і підтримання конкурентоспроможності. Для підприємств агропромислового сектору, діяльність яких характеризується високою капіталомісткістю виробництва, особливого значення набуває оцінювання стану основних засобів, рівня їх зносу та інтенсивності оновлення виробничих активів.

Аналіз майнового стану ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» дозволяє оцінити ефективність формування та використання матеріально-технічної бази підприємства, визначити тенденції зміни вартості активів і рівень технічного забезпечення виробничих процесів. Основні показники майнового стану підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз майнового стану ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення +/-	Відносне відхилення, %
Основні засоби, тис. грн	10422,0	9880,6	9177,1	-1244,9	88,1
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	26837,9	27980,9	29252,3	2414,4	109
Знос основних засобів, тис. грн	16415,9	18100,3	20075,2	3659,3	122,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,61	0,65	0,69	0,08	113,1
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,04	0,04	-	-
Коефіцієнт вибуття	0,02	0,03	0,03	0,01	150

Джерело: сформовано автором за даними [32]

Результати аналізу майнового стану ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» свідчать про підтримання процесу модернізації виробничої бази підприємства, що супроводжується зростанням первісної вартості основних засобів та

одночасним підвищенням рівня їх зносу.

Протягом 2023–2025 рр. первісна вартість основних засобів зростає з 26837,9 тис. грн до 29252,3 тис. грн, або на 9,0 %, що характеризує здійснення підприємством інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази. Водночас залишкова вартість основних засобів за досліджуваний період скоротилася з 10422,0 тис. грн до 9177,1 тис. грн, що пояснюється високими темпами нарахування амортизації та підвищенням рівня фізичного зносу виробничих активів. Сума зносу основних засобів у 2025 р. становила 20075,2 тис. грн, що на 3659,3 тис. грн більше порівняно з 2023 р. У результаті коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 0,61 до 0,69, що характеризує значний рівень зношеності виробничих фондів підприємства та формує потребу у подальшому оновленні технічної бази компанії. Водночас коефіцієнт оновлення основних засобів упродовж досліджуваного періоду залишався відносно стабільним на рівні 0,04, що свідчить про здійснення підприємством помірних обсягів оновлення активів. Коефіцієнт вибуття основних засобів зріс з 0,02 до 0,03, що вказує на активізацію процесів списання або заміни окремих елементів основних фондів.

Загалом результати аналізу майнового стану свідчать, що ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» підтримує розвиток виробничої бази та здійснює оновлення окремих груп активів. Водночас високий рівень зносу основних засобів обумовлює необхідність подальшого інвестування у модернізацію матеріально-технічного забезпечення з метою підвищення ефективності виробництва та підтримання конкурентоспроможності компанії.

Одним із ключових показників оцінювання ефективності діяльності підприємства є рентабельність, оскільки вона характеризує рівень прибутковості діяльності компанії, ефективність використання активів, власного капіталу та виробничих ресурсів. Показники рентабельності дозволяють оцінити результативність господарської діяльності підприємства та визначити здатність компанії формувати прибуток в умовах економічної нестабільності.

Для ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА», яке характеризується значними масштабами виробництва, високою капіталомісткістю та необхідністю постійної модернізації виробничої бази, оцінювання рівня рентабельності є важливим інструментом визначення ефективності стратегічного управління та фінансової стійкості. Основні показники рентабельності діяльності компанії наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників рентабельності діяльності
ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»**

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення +/-	Відносне відхилення, %
Чистий прибуток, тис. грн	572,6	884,5	1305,3	732,7	228,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3762,6	1256,7	2762,2	-1000,4	73,4
Середньорічна вартість активів, тис. грн	16506,2	18505,1	21098,2	4592,0	127,8
Середньорічний власний капітал, тис. грн	6835,9	7564,5	8659,4	1823,5	126,7
Рентабельність продажів, %	15,2	70,4	47,3	32,1	311,2
Рентабельність активів, %	3,5	4,8	6,2	2,7	177,1
Рентабельність власного капіталу, %	8,4	11,7	15,1	6,7	179,8
Рентабельність діяльності, %	1,7	2,2	2,7	1,0	158,8

Джерело: сформовано автором за даними [32]

Дані табл. 2.4 характеризують загальне підвищення рівня прибутковості діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» упродовж 2023–2025 рр. Попри нестабільну динаміку окремих показників доходу від реалізації продукції, підприємство забезпечувало збільшення чистого прибутку та покращення основних показників рентабельності, що підтверджує підвищення результативності фінансово-господарської діяльності компанії.

Протягом досліджуваного періоду чистий прибуток підприємства зріс з 572,6 тис. грн у 2023 р. до 1305,3 тис. грн у 2025 р., або на 128,0 %. Позитивна динаміка прибутку пояснюється зростанням сукупних доходів підприємства

та підвищенням результативності операційної діяльності. Водночас чистий дохід від реалізації продукції у 2025 р. залишався нижчим порівняно з 2023 р., що може бути пов'язано зі зміною структури доходів компанії та впливом зовнішніх економічних факторів.

Рентабельність продажів у 2025 р. становила 47,3 %, що суттєво перевищує рівень 2023 р. Збільшення даного показника вказує на підвищення ефективності реалізації продукції та покращення здатності підприємства формувати прибуток від основної діяльності. Водночас різке зростання показника у 2024 р. обумовлене скороченням обсягу чистого доходу від реалізації при одночасному збільшенні прибутку підприємства.

Позитивною тенденцією є також зростання рентабельності активів та власного капіталу. Рентабельність активів збільшилася з 3,5 % у 2023 р. до 6,2 % у 2025 р., що характеризує підвищення ефективності використання майнового потенціалу підприємства. Рентабельність власного капіталу за аналогічний період зросла з 8,4 % до 15,1 %, що відображає покращення результативності використання власних фінансових ресурсів компанії.

Загалом результати аналізу рентабельності свідчать про підвищення ефективності діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА», зміцнення фінансових результатів та покращення показників прибутковості. Водночас нестабільність структури доходів і залежність результативності діяльності від впливу зовнішніх факторів обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення системи стратегічного управління та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами компанії.

Важливою складовою оцінювання фінансового стану підприємства є аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності, оскільки саме вони характеризують рівень платоспроможності компанії, ступінь її фінансової незалежності та здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Для підприємств агропромислового сектору, діяльність яких супроводжується значними обсягами оборотних активів, сезонністю виробництва та високою залежністю від зовнішніх факторів, забезпечення належного рівня фінансової

стійкості є важливою умовою стабільного функціонування та довгострокового розвитку.

Аналіз показників ліквідності дозволяє оцінити здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, тоді як показники фінансової стійкості характеризують структуру джерел фінансування діяльності компанії та рівень її залежності від залученого капіталу. Основні показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності
ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»**

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт автономії	0,41	0,41	0,41	-	-
Коефіцієнт фінансової залежності	2,42	2,47	2,41	-0,01	99,6
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,69	0,71	0,73	0,04	105,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,24	1,31	1,38	0,14	111,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,82	0,88	0,94	0,12	114,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,19	0,24	0,08	150,0

Джерело: сформовано автором за даними [32]

Результати аналізу, наведені в табл. 2.5, характеризують відносно стабільний фінансовий стан ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» та позитивну динаміку основних показників ліквідності й фінансової стійкості упродовж 2023–2025 рр. Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду залишався на рівні 0,41, що характеризує відносно стабільну частку власного капіталу у структурі джерел фінансування діяльності підприємства. Водночас значення показника є нижчим за нормативний рівень 0,5, що вказує на залежність підприємства від залучених фінансових ресурсів. Коефіцієнт

фінансової залежності у 2025 р. становив 2,41, що практично відповідає рівню 2023 р. Це свідчить про стабільність структури капіталу та відсутність суттєвого зростання боргового навантаження на підприємство.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта фінансової стійкості з 0,69 у 2023 р. до 0,73 у 2025 р., що характеризує зміцнення фінансової стабільності підприємства та підвищення рівня забезпеченості діяльності стабільними джерелами фінансування.

Упродовж досліджуваного періоду також спостерігалось покращення показників ліквідності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,24 до 1,38, що характеризує підвищення здатності підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Аналогічна тенденція спостерігалась і щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, значення якого у 2025 р. становило 0,94. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився з 0,16 у 2023 р. до 0,24 у 2025 р., що свідчить про зростання частки найбільш ліквідних активів у структурі оборотних коштів підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку, значення показника залишається нижчим за рекомендований нормативний рівень, що вказує на недостатній рівень миттєвої платоспроможності компанії.

Загалом результати аналізу свідчать про зміцнення фінансової стійкості та покращення ліквідності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА». Водночас збереження залежності від залученого капіталу та недостатній рівень абсолютної ліквідності обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємства та підвищення ефективності управління оборотними активами.

Аналіз ділової активності підприємства дозволяє оцінити ефективність використання активів, швидкість обігу ресурсів та результативність управління господарською діяльністю компанії. Для підприємств агропромислового сектору даний напрям аналізу має особливе значення, оскільки ефективність використання виробничих ресурсів безпосередньо впливає на рівень прибутковості, фінансової стійкості та

конкурентоспроможності підприємства.

Показники ділової активності дозволяють оцінити швидкість обігу активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також рівень результативності використання трудових ресурсів підприємства. Основні показники ділової активності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ділової активності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення +/-	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт оборотності активів	0,23	0,07	0,13	-0,10	56,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,42	2,95	3,18	-0,24	93,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,74	2,51	2,69	-0,05	98,2
Фондовіддача	0,36	0,13	0,30	-0,06	83,3
Продуктивність праці, тис. грн/особу	47,0	15,0	31,4	-15,6	66,8

Джерело: сформовано автором за даними [32]

Результати аналізу ділової активності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» характеризують нестабільну динаміку окремих показників ефективності використання ресурсів підприємства упродовж 2023–2025 рр. Коливання показників оборотності значною мірою пов'язані зі змінами обсягів реалізації продукції, особливостями формування доходів підприємства та впливом зовнішніх економічних факторів.

Коефіцієнт оборотності активів у 2025 р. становив 0,13, що є нижчим порівняно з 2023 р. Зменшення даного показника характеризує уповільнення швидкості обігу активів підприємства та зниження ефективності використання майнового потенціалу для формування доходу.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості упродовж досліджуваного періоду залишався відносно стабільним і у 2025 р. дорівнював 3,18. Це характеризує достатньо стабільний рівень розрахункової дисципліни контрагентів підприємства та ефективне управління дебіторською

заборгованістю.

Показник оборотності кредиторської заборгованості у 2025 р. становив 2,69 та практично відповідав рівню 2023 р. Стабільність даного показника характеризує відносно збалансовану політику управління поточними зобов'язаннями підприємства.

Фондовіддача у 2025 р. становила 0,30 грн, що є нижчим порівняно з показником 2023 р. Це вказує на зниження ефективності використання основних засобів підприємства у процесі формування обсягів реалізації продукції.

Продуктивність праці у 2025 р. становила 31,4 тис. грн на одного працівника, що також є нижчим за рівень 2023 р. Зниження продуктивності праці обумовлено скороченням чистого доходу від реалізації продукції при одночасному збільшенні чисельності персоналу підприємства.

Загалом результати аналізу ділової активності свідчать про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА», прискорення оборотності активів та вдосконалення системи управління виробничими й фінансовими ресурсами підприємства. За таких умов важливого значення набувають підвищення результативності стратегічного управління та забезпечення адаптивності діяльності компанії до змін зовнішнього середовища.

Аналіз структури активів і капіталу є важливим елементом оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки дозволяє визначити особливості формування ресурсного потенціалу компанії, рівень фінансової незалежності та ефективність структури джерел фінансування діяльності. Для підприємств агропромислового сектору структура активів має особливе значення через високу капіталомісткість виробництва, необхідність підтримання значних обсягів оборотних активів і залежність виробничих процесів від стану матеріально-технічної бази.

Аналіз структури активів дозволяє оцінити співвідношення необоротних та оборотних активів, визначити рівень мобільності ресурсів і здатність

компанії забезпечувати безперервність виробничої діяльності. Структуру активів ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз структури активів ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Показники	2023 рік	Питома вага, %	2024 рік	Питома вага, %	2025 рік	Питома вага, %
Необоротні активи, тис. грн	11240,5	65,1	11876,8	60,2	12458,6	55,5
Оборотні активи, тис. грн	6026,0	34,9	7866,8	39,8	9994,2	44,5
у т.ч. запаси, тис. грн	2874,4	16,6	3568,2	18,1	4210,6	18,8
Дебіторська заборгованість, тис. грн	2148,6	12,4	2924,5	14,8	3912,1	17,4
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	524,2	3,0	710,6	3,6	1124,8	5,0
Усього активів, тис. грн	17266,5	100	19743,6	100	22452,8	100

Джерело: сформовано автором за даними [32]

Результати аналізу структури активів ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» характеризують переважання у складі майна підприємства необоротних активів, що є характерним для підприємств агропромислового сектору з високим рівнем капіталомісткості виробництва. Водночас упродовж 2023–2025 рр. спостерігалася тенденція до зростання частки оборотних активів.

Частка необоротних активів у загальній вартості майна скоротилася з 65,1 % у 2023 р. до 55,5 % у 2025 р., тоді як питома вага оборотних активів зросла з 34,9 % до 44,5 %. Це характеризує підвищення рівня мобільності активів підприємства та збільшення обсягів ресурсів, що використовуються для забезпечення поточної діяльності компанії.

У структурі оборотних активів найбільшу частку становлять запаси та дебіторська заборгованість. Зростання дебіторської заборгованості з 2148,6 тис. грн у 2023 р. до 3912,1 тис. грн у 2025 р. може бути пов'язане зі збільшенням обсягів комерційного кредитування покупців і потребує посилення контролю за станом розрахунків із контрагентами.

Позитивною тенденцією є збільшення обсягу грошових коштів та їх

еквівалентів, що характеризує покращення ліквідності підприємства та підвищення рівня його платоспроможності.

Аналіз структури капіталу дозволяє оцінити співвідношення власних і залучених джерел фінансування діяльності підприємства та визначити рівень його фінансової стійкості. Структуру капіталу ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз структури капіталу ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Показники	2023 рік	Питома вага, %	2024 рік	Питома вага, %	2025 рік	Питома вага, %
Власний капітал, тис. грн	7122,2	41,2	8006,7	40,6	9312,0	41,5
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	4816,4	27,9	5568,2	28,2	6124,8	27,3
Поточні зобов'язання, тис. грн	5327,9	30,9	6168,7	31,2	7016,0	31,2
Усього капіталу, тис. грн	17266,5	100,0	19743,6	100,0	22452,8	100,0

Джерело: сформовано автором за даними [32]

Результати аналізу структури капіталу ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» свідчать про відносно стабільне співвідношення власних і залучених джерел фінансування діяльності компанії. Найбільшу частку у структурі капіталу становить власний капітал, питома вага якого упродовж досліджуваного періоду коливалася в межах 40–42 %.

Зростання обсягу власного капіталу з 7122,2 тис. грн у 2023 р. до 9312,0 тис. грн у 2025 р. характеризує поступове зміцнення фінансової бази підприємства та збільшення обсягів власних фінансових ресурсів компанії.

Водночас значна частка поточних і довгострокових зобов'язань у структурі капіталу вказує на залежність підприємства від залучених джерел фінансування. Це є характерним для підприємств агропромислового сектору, діяльність яких потребує значних обсягів фінансових ресурсів для підтримання виробничих процесів та реалізації інвестиційних проєктів.

Загалом результати аналізу структури активів і капіталу свідчать про

поступове зміцнення ресурсного потенціалу ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА», підвищення рівня мобільності активів та збереження відносно стабільної структури джерел фінансування діяльності підприємства. Водночас зростання дебіторської заборгованості та значна частка залученого капіталу обумовлюють необхідність посилення контролю за ефективністю управління фінансовими ресурсами компанії.

Важливою складовою оцінювання результативності діяльності підприємства є аналіз ефективності використання трудових ресурсів, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих процесів, впровадження стратегічних рішень та досягнення цілей розвитку компанії. Для підприємств агропромислового сектору ефективність використання персоналу має особливе значення через високий рівень виробничої складності, необхідність забезпечення безперервності технологічних процесів та потребу у кваліфікованих працівниках. Основні показники ефективності використання персоналу ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз ефективності використання персоналу
ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»**

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення +/-	Відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	80	84	88	8	110,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3762,6	1256,7	2762,2	-1000,4	73,4
Чистий прибуток, тис. грн	572,6	884,5	1305,3	732,7	228,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	47,0	15,0	31,4	-15,6	66,8
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	7,2	10,5	14,8	7,6	205,6

Джерело: сформовано автором за даними [32]

Результати аналізу ефективності використання персоналу ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» характеризують поступове збільшення чисельності працівників підприємства та неоднозначну динаміку показників

результативності використання трудових ресурсів упродовж 2023–2025 рр.

Середньооблікова чисельність персоналу у 2025 р. становила 88 осіб, що на 8 осіб більше порівняно з 2023 р. Збільшення чисельності працівників пов'язане з розширенням масштабів діяльності підприємства, модернізацією виробничих процесів та необхідністю забезпечення стабільного функціонування виробничих підрозділів. Водночас продуктивність праці у 2025 р. становила 31,4 тис. грн на одного працівника, що є нижчим за рівень 2023 р. Зниження показника обумовлено скороченням чистого доходу від реалізації продукції при одночасному збільшенні чисельності персоналу підприємства.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання показника прибутку на одного працівника – з 7,2 тис. грн у 2023 р. до 14,8 тис. грн у 2025 р. Це характеризує підвищення результативності використання трудових ресурсів з позиції формування фінансового результату та загальне покращення ефективності діяльності підприємства.

Загалом результати аналізу свідчать, що ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» забезпечує збереження та поступове розширення кадрового потенціалу. Водночас зниження продуктивності праці вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності організації праці та більш результативного використання трудових ресурсів компанії.

Проведений аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» свідчить про загальне зміцнення фінансового стану підприємства та позитивну динаміку основних показників діяльності упродовж 2023–2025 рр. У процесі дослідження встановлено зростання вартості активів, власного капіталу та чистого прибутку, що характеризує розширення масштабів діяльності компанії та підвищення результативності її функціонування. Аналіз майнового стану показав високий рівень капіталомісткості діяльності та значну частку необоротних активів у структурі майна підприємства. Водночас високий рівень зносу основних засобів формує

необхідність подальшого оновлення матеріально-технічної бази та модернізації виробництва. Результати аналізу рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності засвідчили покращення фінансової стабільності підприємства. Разом із тим значна частка залученого капіталу, зростання дебіторської заборгованості та уповільнення оборотності активів вказують на необхідність підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами компанії. Аналіз ефективності використання персоналу показав збереження кадрового потенціалу підприємства та збільшення чисельності працівників. Водночас зниження продуктивності праці свідчить про необхідність удосконалення організації виробничих процесів і підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Загалом результати проведеного аналізу підтверджують наявність потенціалу для подальшого розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» та необхідність підвищення адаптивності системи стратегічного управління до змін зовнішнього середовища.

2.3. Оцінка стану стратегічного управління та впливу ризиків на діяльність компанії

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку системи стратегічного управління, здатності компанії своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати адаптацію до впливу ризикових факторів. Для підприємств агропромислового сектору стратегічне управління має особливе значення, оскільки їх діяльність характеризується високою залежністю від ринкової кон'юнктури, сезонності виробництва, коливань цін на сировину та енергоресурси, логістичних факторів і загальної економічної нестабільності.

Для ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» питання стратегічного управління є особливо актуальними з огляду на значні масштаби діяльності, вертикально

інтегровану структуру виробництва, високий рівень капіталомісткості та орієнтацію на внутрішній і зовнішній ринки збуту. Важливого значення для підприємства набувають забезпечення стабільності виробничих процесів, підтримання конкурентоспроможності продукції, модернізація виробничих потужностей та ефективне управління ризиками діяльності.

Стратегічне управління ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» базується на принципах вертикальної інтеграції виробництва, контролю якості продукції на всіх етапах виробничого циклу, впровадження сучасних технологій та забезпечення енергоефективності діяльності. Компанія здійснює постійну модернізацію виробничих процесів, реалізує інвестиційні проекти та орієнтується на дотримання міжнародних стандартів якості продукції, що формує основу її стратегічного розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Ключовою складовою системи стратегічного управління компанії є розвиток власної сировинної бази, розширення виробничих потужностей та диверсифікація напрямів діяльності. Наявність у структурі групи підприємств птахівництва, рослинництва, перероблення олійних культур та енергетичного забезпечення створює умови для підвищення рівня автономності виробництва, зниження залежності від зовнішніх постачальників і мінімізації окремих виробничих ризиків.

Водночас діяльність підприємства здійснюється в умовах високого рівня невизначеності та впливу численних зовнішніх і внутрішніх ризиків. До найбільш суттєвих факторів впливу належать економічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зростання вартості енергоресурсів, логістичні обмеження, посилення конкурентного тиску, зміни ринкової кон'юнктури та ризики, пов'язані з воєнним станом в Україні. За таких умов ефективність стратегічного управління значною мірою визначається здатністю компанії своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх вплив та адаптувати систему управління до змін зовнішнього середовища.

З метою комплексного оцінювання стану стратегічного управління та впливу ризиків на діяльність ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» доцільно

здійснити аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, визначити основні стратегічні ризики діяльності підприємства та оцінити рівень їх впливу на результати функціонування компанії.

Важливим елементом оцінювання стану стратегічного управління підприємства є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки саме вони формують умови функціонування компанії, визначають рівень її конкурентоспроможності та впливають на можливості стратегічного розвитку. Для підприємств агропромислового сектору особливого значення набуває своєчасне врахування впливу економічних, політичних, соціальних і технологічних факторів, що обумовлено високою залежністю галузі від змін ринкової кон'юнктури, державного регулювання, логістичних умов та ресурсного забезпечення.

З метою оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» доцільно використати PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати основні фактори впливу та визначити їх значення для стратегічного розвитку компанії. Результати PEST-аналізу наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «АПГК
«ДНІПРОВСЬКА»**

Група факторів	Основні фактори впливу	Характер впливу на діяльність компанії
Політичні	Воєнний стан, державне регулювання агропромислового сектору, податкова політика, експортні обмеження	Впливають на стабільність діяльності, логістичні процеси, умови експорту та рівень державної підтримки
Економічні	Інфляція, валютні коливання, зростання цін на енергоресурси та сировину	Формують рівень витрат підприємства, фінансові ризики та прибутковість діяльності
Соціальні	Зміна споживчого попиту, міграція населення, дефіцит трудових ресурсів	Впливають на кадрове забезпечення підприємства та обсяги реалізації продукції
Технологічні	Автоматизація виробництва, сучасні технології вирощування та перероблення продукції, енергоефективні технології	Сприяють підвищенню ефективності виробництва, якості продукції та конкурентоспроможності компанії

Джерело: сформовано автором за даними [1]

Результати PEST-аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» здійснюється в умовах значного впливу факторів зовнішнього середовища. Найбільш суттєвий вплив на діяльність компанії мають політичні та економічні фактори, що пов'язано з воєнним станом, нестабільністю економічного середовища, інфляційними процесами та коливанням цін на енергоресурси й сировину. Зазначені фактори формують додаткові ризики для діяльності підприємства та впливають на ефективність стратегічного управління.

Водночас важливими конкурентними перевагами компанії є орієнтація на впровадження сучасних технологій, модернізацію виробництва та забезпечення енергоефективності діяльності. Використання сучасного обладнання, автоматизація виробничих процесів і дотримання міжнародних стандартів якості сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Для комплексного оцінювання внутрішнього середовища діяльності компанії та визначення її стратегічних переваг і проблемних аспектів доцільно провести SWOT-аналіз, результати якого наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вертикальна інтеграція виробництва Наявність власної сировинної бази Сучасні виробничі потужності Власні торгові марки та експортна діяльність Впровадження міжнародних стандартів якості	Високий рівень зносу основних засобів Значна залежність від залученого капіталу Зростання дебіторської заборгованості Нестабільність окремих показників реалізації Значна залежність від зовнішніх факторів
Можливості	Загрози
Розширення експортних ринків Подальша модернізація виробництва Впровадження інноваційних технологій Розвиток енергоефективних технологій Диверсифікація напрямів діяльності	Воєнні ризики та логістичні обмеження Зростання цін на енергоресурси та сировину Посилення конкурентного тиску Інфляційні процеси та валютні коливання Нестабільність ринкової кон'юнктури

Джерело: сформовано автором за даними [1]

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки вертикальній інтеграції виробництва, наявності власної сировинної бази, сучасним виробничим потужностям та орієнтації на міжнародні стандарти якості. Важливими конкурентними перевагами компанії є диверсифікована структура діяльності, розвиток експортних напрямів та реалізація інвестиційних проєктів модернізації виробництва.

Водночас діяльність підприємства супроводжується впливом значної кількості ризикових факторів, серед яких особливе значення мають воєнні ризики, нестабільність економічного середовища, зростання вартості енергоресурсів і залежність від залучених джерел фінансування. Наявність зазначених факторів обумовлює необхідність підвищення адаптивності системи стратегічного управління та посилення уваги до управління ризиками діяльності компанії.

Також важливою складовою оцінювання стану стратегічного управління підприємства є аналіз ризиків діяльності компанії, оскільки в сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив та формувати ефективні механізми реагування. Для підприємств агропромислового сектору управління ризиками має особливе значення через високу залежність виробництва від зовнішнього середовища, сезонності, логістичних умов, цінових коливань та ресурсного забезпечення.

Діяльність ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» супроводжується впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх ризиків, які можуть негативно впливати на результати функціонування компанії, рівень її фінансової стійкості, конкурентоспроможності та перспективи стратегічного розвитку. Основні ризики діяльності підприємства наведено в табл. 2.12.

Результати аналізу свідчать, що найбільш суттєвий вплив на діяльність ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» мають воєнні, фінансові, логістичні та енергетичні ризики. В умовах нестабільного зовнішнього середовища

зазначені фактори можуть суттєво впливати на ефективність виробничих процесів, рівень витрат, стабільність постачання ресурсів та результати реалізації продукції.

Таблиця 2.12

Основні ризики діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Вид ризику	Характеристика ризику	Можливі наслідки
Виробничий	Перебої виробничих процесів, зношеність обладнання, ризики захворювання птиці	Зниження обсягів виробництва та збільшення витрат
Фінансовий	Інфляційні процеси, валютні коливання, залежність від залученого капіталу	Погіршення ліквідності та фінансової стійкості
Логістичний	Порушення транспортних маршрутів та постачання сировини	Затримки поставок і зростання витрат
Ринковий	Колівання попиту та цін на продукцію	Зменшення обсягів реалізації та доходів
Енергетичний	Зростання цін на енергоносії, перебої енергопостачання	Підвищення собівартості продукції
Кадровий	Дефіцит кваліфікованого персоналу	Зниження продуктивності праці
Воєнний	Воєнні дії, пошкодження інфраструктури, обмеження логістики	Порушення стабільності діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [1]

Одним з найвагоміших факторів ризику для підприємства є залежність діяльності від цін на енергоресурси, кормову сировину та логістичні послуги. Зростання вартості ресурсів безпосередньо впливає на рівень собівартості продукції та прибутковість діяльності компанії. Крім того, значний вплив на функціонування підприємства мають воєнні ризики, які супроводжуються ускладненням логістичних процесів, нестабільністю постачання та зростанням загального рівня невизначеності.

Для більш детального оцінювання рівня ризиків доцільно здійснити їх групування за рівнем імовірності виникнення та силою впливу на результати діяльності підприємства. Матрицю оцінки ризиків ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» наведено в табл. 2.13.

Результати оцінювання ризиків свідчать, що найбільш критичними для

діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» є воєнні ризики, які мають високий рівень імовірності виникнення та значний вплив на результати функціонування підприємства. Високий рівень ризику також характерний для фінансових, логістичних, енергетичних і виробничих факторів, що обумовлено специфікою діяльності агропромислових підприємств та нестабільністю зовнішнього середовища.

Таблиця 2.13

Матриця оцінки ризиків ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Ризик	Імовірність виникнення	Сила впливу	Рівень ризику
Воєнний	Висока	Високий	Критичний
Фінансовий	Висока	Високий	Високий
Логістичний	Висока	Середній	Високий
Енергетичний	Висока	Середній	Високий
Виробничий	Середня	Високий	Високий
Ринковий	Середня	Середній	Середній
Кадровий	Середня	Середній	Середній

Джерело: сформовано автором

Водночас наявність вертикально інтегрованої структури виробництва, власної сировинної бази, диверсифікації напрямів діяльності та постійної модернізації виробничих процесів сприяє підвищенню адаптивності компанії до впливу ризикових факторів та створює передумови для забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» здійснюється в умовах високого рівня ризику та нестабільності зовнішнього середовища. За таких умов важливого значення набувають удосконалення системи стратегічного управління, підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та формування ефективної системи управління ризиками діяльності компанії.

Вплив ризиків на діяльність підприємства може проявлятися у зниженні обсягів виробництва, погіршенні фінансових результатів, зростанні витрат, ускладненні логістичних процесів та послабленні конкурентних позицій компанії. Для підприємств агропромислового сектору ризики мають

комплексний характер та впливають не лише на поточні результати діяльності, а й на можливості реалізації стратегічних цілей розвитку.

Для ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» особливого значення набуває оцінювання впливу ризиків на окремі напрями діяльності компанії, оскільки підприємство здійснює діяльність в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, значної залежності від ресурсного забезпечення, логістичних факторів та кон'юнктури агропродовольчого ринку. Основні напрями впливу ризиків на діяльність компанії наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Оцінка впливу ризиків на стратегічні напрями діяльності
ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»**

Напрямок діяльності	Основні ризики	Рівень впливу	Можливі наслідки
Фінансові результати	Фінансовий, ринковий, енергетичний	Високий	Зниження прибутковості, погіршення ліквідності
Виробнича діяльність	Виробничий, енергетичний, кадровий	Високий	Скорочення обсягів виробництва, зростання собівартості
Експортна діяльність	Логістичний, воєнний, ринковий	Високий	Зменшення обсягів експорту, втрата ринків збуту
Інвестиційний розвиток	Фінансовий, воєнний, ринковий	Середній	Уповільнення модернізації виробництва
Конкурентоспроможність	Ринковий, кадровий, технологічний	Середній	Посилення конкурентного тиску

Джерело: сформовано автором

Результати аналізу свідчать, що найбільш суттєвий вплив ризику здійснюють на фінансові результати, виробничу та експортну діяльність підприємства. Високий рівень залежності від зовнішніх факторів обумовлює необхідність постійного моніторингу ризикового середовища та своєчасного коригування стратегічних управлінських рішень.

Виробничі та енергетичні ризики безпосередньо впливають на

ефективність виробничих процесів, рівень собівартості продукції та стабільність функціонування підприємства. Водночас фінансові ризики можуть призводити до погіршення ліквідності та зниження інвестиційних можливостей компанії, що ускладнює реалізацію програм модернізації та розвитку виробництва.

Особливого значення для ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» набувають логістичні та воєнні ризики, які впливають на експортну діяльність підприємства та стабільність постачання продукції на внутрішній і зовнішній ринки. У сучасних умовах зазначені фактори можуть обмежувати можливості стратегічного розвитку компанії та негативно впливати на її конкурентні позиції.

Взаємозв'язок ризиків та стратегічних напрямів розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» представлено на рис. 2.2.

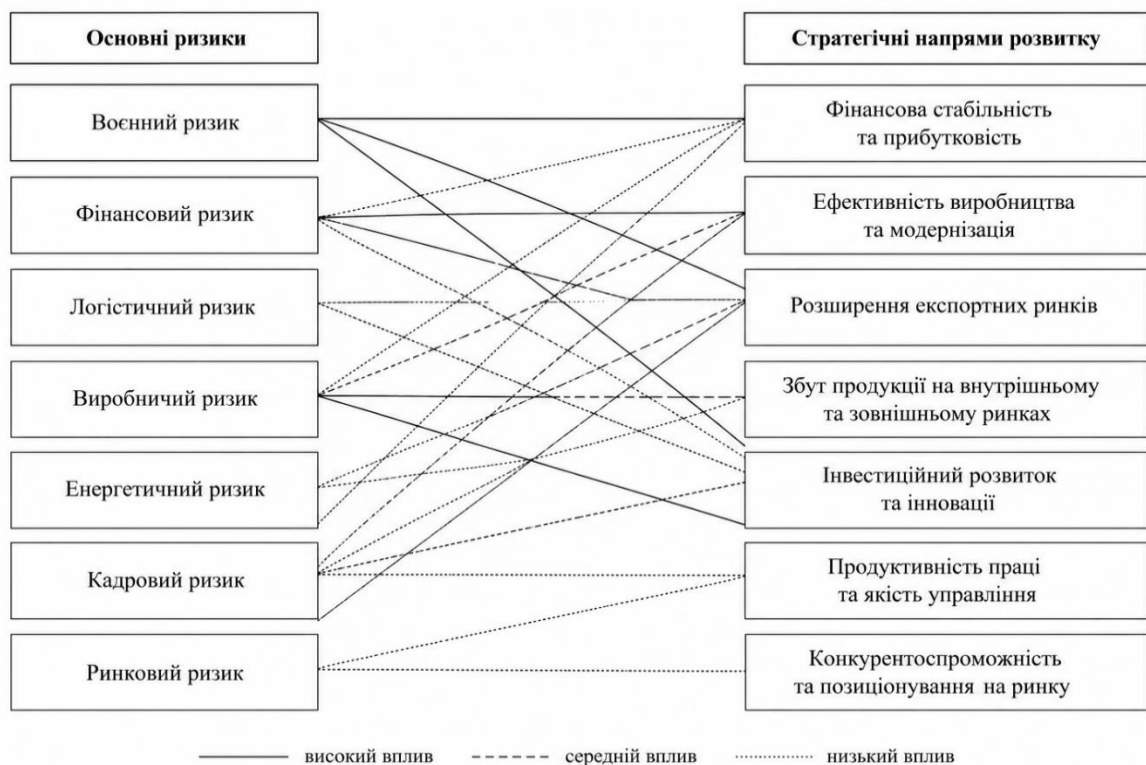


Рис. 2.2. Взаємозв'язок ризиків та стратегічних напрямів розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Джерело: сформовано автором.

Результати проведеного аналізу свідчать, що система стратегічного управління ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» функціонує в умовах значного впливу ризикових факторів та потребує постійного вдосконалення механізмів управління ризиками. Водночас наявність вертикально інтегрованої структури, власної сировинної бази, сучасних виробничих потужностей та диверсифікації діяльності створює передумови для підвищення стійкості компанії до впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Таким чином, результати оцінювання стану стратегічного управління ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» свідчать, що компанія має достатній потенціал для забезпечення стабільного розвитку завдяки вертикально інтегрованій структурі виробництва, наявності власної сировинної бази, сучасним виробничим потужностям та орієнтації на впровадження інноваційних і енергоефективних технологій. Важливими конкурентними перевагами підприємства є диверсифікація напрямів діяльності, розвиток експортної діяльності та дотримання міжнародних стандартів якості продукції. Водночас діяльність компанії здійснюється в умовах значного впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, серед яких найбільш суттєвими є воєнні, фінансові, логістичні, енергетичні та виробничі ризики. Встановлено, що зазначені фактори безпосередньо впливають на фінансові результати, ефективність виробничої діяльності, інвестиційний розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 2

У процесі дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» встановлено, що компанія є одним із провідних підприємств агропромислового сектору України та характеризується високим рівнем вертикальної інтеграції виробництва. Діяльність підприємства охоплює повний цикл виробництва продукції, а важливими конкурентними перевагами є наявність власної сировинної бази, диверсифікація діяльності,

розвиток експортного напрямку та використання сучасних технологій. Встановлено, що модернізація виробничих потужностей та реалізація інвестиційних проєктів сприяли зміцненню ринкових позицій компанії та підвищенню ефективності її діяльності.

Результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» свідчать про загальне зміцнення фінансового стану підприємства та позитивну динаміку основних результатів діяльності упродовж 2023–2025 рр. Встановлено тенденцію до зростання активів, власного капіталу та чистого прибутку підприємства, що свідчить про підвищення ефективності функціонування компанії. Водночас збереження значної частки залученого капіталу, зростання дебіторської заборгованості та уповільнення окремих показників ділової активності формують необхідність удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємства.

У процесі оцінювання стану стратегічного управління та впливу ризиків на діяльність ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» встановлено, що система стратегічного управління підприємства орієнтована на забезпечення довгострокового розвитку, модернізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності. Визначено, що найбільший вплив на діяльність компанії здійснюють воєнні, фінансові, логістичні та енергетичні ризики. Обґрунтовано, що наявність вертикально інтегрованої структури та диверсифікації діяльності сприяє підвищенню стійкості підприємства, однак результати аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи стратегічного управління та управління ризиками.

РОЗДІЛ 3

**РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ**

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку компанії

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища забезпечення ефективного розвитку підприємства значною мірою залежить від обґрунтованості стратегічних напрямів діяльності, здатності компанії адаптуватися до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Для ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА», діяльність якого характеризується високим рівнем вертикальної інтеграції, значними виробничими потужностями та орієнтацією на внутрішній і зовнішній ринки, особливого значення набуває формування стратегічних напрямів розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, зміцнення фінансової стійкості та мінімізацію впливу ризикових факторів.

Результати проведеного аналізу свідчать, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки наявності власної сировинної бази, сучасних виробничих потужностей, диверсифікованої структури діяльності та розвиненої системи експорту продукції. Водночас високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, зростання конкуренції, логістичні обмеження, енергетичні та фінансові ризики формують необхідність удосконалення стратегічного управління та визначення пріоритетних напрямів розвитку компанії.

У сучасних умовах стратегічний розвиток ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» доцільно орієнтувати на забезпечення адаптивності діяльності підприємства, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, модернізацію виробничих процесів, розширення ринків збуту та

посилення системи управління ризиками. Основні стратегічні напрями розвитку компанії наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Стратегічний напрям	Зміст напрямку	Очікуваний результат
Модернізація виробництва	Оновлення обладнання, автоматизація виробничих процесів, впровадження сучасних технологій	Підвищення продуктивності та зниження виробничих витрат
Розвиток експортної діяльності	Розширення географії експорту та зміцнення міжнародних ринкових позицій	Зростання обсягів реалізації та валютних надходжень
Підвищення енергоефективності	Використання енергоощадних технологій та альтернативних джерел енергії	Зниження енергетичних витрат і підвищення стійкості діяльності
Удосконалення системи управління ризиками	Впровадження ризик-орієнтованого підходу до стратегічного управління	Зниження негативного впливу ризикових факторів
Цифровізація управління	Впровадження сучасних інформаційних систем управління та моніторингу	Підвищення оперативності та ефективності управлінських рішень
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення системи мотивації	Підвищення продуктивності праці та ефективності управління

Джерело: сформовано автором

Результати, наведені в табл. 3.1, свідчать, що стратегічний розвиток ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» доцільно орієнтувати на поєднання виробничої модернізації, підвищення ефективності управління ресурсами, розвитку експортного потенціалу та впровадження сучасних управлінських технологій. Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити стійкість його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Особливого значення для підприємства набуває модернізація виробничих потужностей та впровадження сучасних технологій виробництва. Враховуючи високий рівень зносу окремих елементів основних засобів, реалізація інвестиційних програм оновлення обладнання сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів, зниженню собівартості

продукції та покращенню її якості [66].

Важливим напрямом стратегічного розвитку компанії є розширення експортної діяльності та зміцнення позицій на міжнародних ринках. Наявність міжнародних сертифікатів якості, відповідність продукції стандартам ISO та досвід роботи на зовнішніх ринках створюють передумови для подальшого розвитку експортного потенціалу підприємства та диверсифікації ринків збуту.

У сучасних умовах суттєвого значення набуває підвищення енергоефективності діяльності компанії. Використання альтернативних джерел енергії, удосконалення систем енергозабезпечення та впровадження енергоощадних технологій дозволить підприємству знизити залежність від коливання цін на енергоресурси та підвищити рівень фінансової стійкості.

Для забезпечення ефективної реалізації стратегічних напрямів розвитку доцільно сформувати комплексну модель стратегічного розвитку підприємства, яка поєднуватиме стратегічні цілі, інструменти їх реалізації та очікувані результати діяльності компанії (рис. 3.1).

Як показано на рис. 3.1, стратегічний розвиток ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» доцільно здійснювати на основі комплексного поєднання виробничих, організаційних, інноваційних та управлінських напрямів розвитку, що дозволить забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення фінансової стійкості та мінімізацію негативного впливу ризикових факторів. Запропонована модель стратегічного розвитку орієнтована на забезпечення довгострокового функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та високого рівня невизначеності.

Важливим елементом моделі є формування стратегічних цілей розвитку компанії, які спрямовані на забезпечення стійкого економічного зростання, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, зміцнення фінансової стабільності та забезпечення інноваційного розвитку підприємства [13]. Визначення чітких стратегічних орієнтирів створює основу для

формування ефективної системи стратегічного управління та забезпечує узгодженість управлінських рішень із довгостроковими цілями розвитку компанії.



Рис. 3.1. Модель стратегічного розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Джерело: сформовано автором

Одним із ключових стратегічних напрямів розвитку підприємства є модернізація виробництва та впровадження сучасних технологій. Для ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА», діяльність якого характеризується високою капіталомісткістю та значними масштабами виробництва, особливого значення набуває оновлення виробничого обладнання, автоматизація виробничих процесів і впровадження цифрових технологій управління. Реалізація даного напрямку сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню виробничих витрат та покращенню якості продукції.

Не менш важливим стратегічним напрямом є розвиток експортної діяльності та диверсифікація ринків збуту продукції. Враховуючи наявність міжнародної сертифікації продукції та досвід роботи на зовнішніх ринках, компанія має можливість зміцнювати власні позиції на міжнародному агропродовольчому ринку та розширювати географію експорту. Диверсифікація ринків збуту дозволить знизити залежність підприємства від окремих ринків і мінімізувати вплив зовнішніх економічних та логістичних ризиків.

У сучасних умовах важливого значення набуває підвищення енергоефективності діяльності підприємства. Використання енергоощадних технологій, альтернативних джерел енергії та вдосконалення систем енергозабезпечення сприятиме зниженню енергетичних витрат, підвищенню ефективності виробництва та зміцненню фінансової стійкості компанії. Особливо актуальним це є в умовах нестабільності енергетичного ринку та зростання вартості енергоресурсів.

Важливим компонентом стратегічного розвитку підприємства є цифровізація системи управління та впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання цифрових систем управління, автоматизованого моніторингу виробничих процесів та аналітичних інструментів дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, покращити контроль за використанням ресурсів та забезпечити своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища [46; 16].

Окрему увагу в моделі стратегічного розвитку приділено вдосконаленню системи управління ризиками. В умовах високого рівня невизначеності ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати масштаби їх впливу та формувати ефективні механізми реагування [20; 52]. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу у систему стратегічного управління дозволить підвищити адаптивність діяльності підприємства та забезпечити стабільність реалізації стратегічних цілей.

Запропоновані інструменти реалізації стратегічних напрямів розвитку передбачають використання інвестиційних програм, автоматизацію виробничих процесів, оптимізацію витрат, розвиток кадрового потенціалу та вдосконалення внутрішньої системи контролю. Комплексне використання зазначених інструментів сприятиме підвищенню ефективності управління діяльністю підприємства та забезпечить реалізацію стратегічних цілей розвитку компанії.

Очікуваними результатами реалізації запропонованої моделі стратегічного розвитку є зростання прибутковості діяльності підприємства, зміцнення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності продукції, покращення операційної ефективності та мінімізація негативного впливу ризиків на діяльність компанії. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів дозволить ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» забезпечити стабільність функціонування та створити передумови для довгострокового розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для обґрунтування перспективних напрямів стратегічного розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» доцільно узагальнити результати проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства шляхом побудови SWOT-матриці. Використання SWOT-аналізу дозволяє визначити ключові конкурентні переваги компанії, виявити проблемні аспекти діяльності, оцінити можливості розвитку та потенційні загрози зовнішнього середовища. SWOT-матрицю перспектив стратегічного розвитку ТОВ «АПГК

«ДНІПРОВСЬКА» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-матриця перспектив стратегічного розвитку

ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Вертикальна інтеграція виробництва Власна сировинна база Розвинена система експорту Наявність міжнародної сертифікації Сучасні виробничі потужності	Високий рівень зносу окремих основних засобів Значна залежність від залученого капіталу Нестабільність окремих показників ділової активності Високий рівень енергомісткості виробництва Зростання дебіторської заборгованості
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення експортних ринків Впровадження цифрових технологій Залучення інвестицій Підвищення попиту на продукцію птахівництва Розвиток енергоефективних технологій	Воєнні ризики Логістичні обмеження Зростання цін на енергоресурси Посилення конкуренції Інфляційні та валютні ризики

Джерело: сформовано автором

Результати SWOT-аналізу, наведені в табл. 3.2, свідчать, що ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» має значний потенціал для подальшого стратегічного розвитку завдяки наявності низки внутрішніх конкурентних переваг та можливостей зовнішнього середовища. Водночас діяльність підприємства супроводжується впливом суттєвих ризикових факторів і проблемних аспектів, що потребують удосконалення системи стратегічного управління та підвищення адаптивності діяльності компанії.

Однією з ключових сильних сторін підприємства є високий рівень вертикальної інтеграції виробничих процесів, що забезпечує контроль за всіма етапами виробництва – від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Такий підхід сприяє зниженню залежності від зовнішніх постачальників, підвищенню стабільності виробничих процесів та забезпеченню контролю якості продукції. Важливими конкурентними перевагами компанії також є наявність власної сировинної бази, сучасних

виробничих потужностей, міжнародної сертифікації продукції та розвиненої системи експортної діяльності.

Водночас SWOT-аналіз дозволив виявити окремі слабкі сторони діяльності підприємства. Зокрема, високий рівень зносу окремих основних засобів свідчить про необхідність подальшої модернізації матеріально-технічної бази компанії. Крім того, значна частка залученого капіталу у структурі джерел фінансування та зростання дебіторської заборгованості можуть негативно впливати на рівень фінансової стійкості підприємства та формувати додаткові фінансові ризики.

Серед можливостей зовнішнього середовища важливе значення для підприємства мають розширення географії експорту, розвиток цифрових технологій управління, залучення інвестицій та впровадження енергоефективних рішень. Реалізація зазначених можливостей дозволить компанії підвищити конкурентоспроможність продукції, зміцнити ринкові позиції та забезпечити підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Разом із тим діяльність ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» здійснюється в умовах суттєвого впливу зовнішніх загроз. Найбільш вагомими серед них є воєнні ризики, логістичні обмеження, нестабільність енергетичного ринку, інфляційні процеси та посилення конкурентного тиску. Вказані фактори можуть негативно впливати на стабільність виробничої діяльності, рівень витрат підприємства та результативність реалізації стратегічних цілей компанії.

Загалом результати SWOT-аналізу свідчать, що стратегічний розвиток ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» доцільно орієнтувати на використання наявних конкурентних переваг для реалізації можливостей зовнішнього середовища, одночасно мінімізуючи вплив внутрішніх слабких сторін і ризикових факторів. За таких умов особливого значення набувають модернізація виробництва, розвиток експортної діяльності, цифровізація системи управління та вдосконалення системи стратегічного управління

ризиками підприємства.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать, що стратегічний розвиток ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» доцільно орієнтувати на модернізацію виробництва, розвиток експортної діяльності, підвищення енергоефективності, цифровізацію системи управління та вдосконалення механізмів управління ризиками. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню ефективного функціонування компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні конкурентні переваги підприємства, серед яких важливе значення мають вертикальна інтеграція виробництва, наявність власної сировинної бази, сучасні виробничі потужності та розвиток експортної діяльності. Водночас встановлено, що діяльність компанії супроводжується впливом значних ризикових факторів, що обумовлює необхідність підвищення адаптивності системи стратегічного управління та вдосконалення процесу управління ризиками діяльності підприємства.

3.2. Удосконалення системи стратегічного управління ризиками компанії

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та високого рівня невизначеності ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності системи управління забезпечувати своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків. Для ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА», діяльність якого характеризується значними масштабами виробництва, високою капіталомісткістю та залежністю від зовнішніх факторів, особливого значення набуває формування ефективної системи стратегічного управління ризиками.

Результати проведеного аналізу свідчать, що діяльність підприємства

супроводжується впливом воєнних, фінансових, логістичних, енергетичних, виробничих та ринкових ризиків, які можуть негативно впливати на фінансові результати, стабільність виробничих процесів та можливості стратегічного розвитку компанії [1]. За таких умов удосконалення системи управління ризиками повинно бути спрямоване на інтеграцію ризик-орієнтованого підходу у систему стратегічного управління підприємством.

Важливим напрямом удосконалення системи стратегічного управління ризиками є створення комплексної системи моніторингу ризикових факторів, яка забезпечуватиме своєчасне виявлення потенційних загроз та оперативне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Ефективна система моніторингу повинна базуватися на постійному аналізі фінансових показників, виробничих процесів, логістичних умов, ринкової кон'юнктури та енергетичних факторів.

У сучасних умовах особливого значення набуває формування адаптивної системи стратегічного управління, яка забезпечуватиме гнучкість управлінських рішень та можливість швидкого коригування стратегічних напрямів розвитку підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища [52; 49]. Для «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» це є особливо актуальним з огляду на нестабільність ринкових умов, воєнні ризики та логістичні обмеження.

З метою підвищення ефективності системи управління ризиками доцільно реалізувати комплекс заходів щодо мінімізації негативного впливу ризикових факторів на діяльність підприємства. Основні заходи щодо мінімізації ризиків діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» наведено в табл. 3.3.

Результати, наведені в табл. 3.3, свідчать, що ефективне управління ризиками потребує комплексного використання організаційних, фінансових, виробничих та інформаційних заходів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню адаптивності діяльності підприємства, зміцненню фінансової стійкості та мінімізації негативного впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків.

**Основні заходи щодо мінімізації ризиків діяльності
ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»**

Вид ризику	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект
Воєнний	Диверсифікація логістичних маршрутів, формування резервів ресурсів	Зниження ризику зупинки діяльності
Фінансовий	Оптимізація структури капіталу, контроль дебіторської заборгованості	Підвищення фінансової стійкості
Логістичний	Розширення каналів постачання та збуту	Забезпечення стабільності поставок
Енергетичний	Використання альтернативних джерел енергії, енергоощадних технологій	Зниження енергетичних витрат
Виробничий	Модернізація обладнання та автоматизація виробництва	Підвищення ефективності виробництва
Кадровий	Розвиток системи мотивації та підвищення кваліфікації персоналу	Зростання продуктивності праці
Ринковий	Диверсифікація ринків збуту та асортименту продукції	Зниження залежності від окремих ринків

Джерело: сформовано автором

Важливим елементом удосконалення системи стратегічного управління ризиками є визначення пріоритетності управління ризиковими факторами. Це дозволяє підприємству концентрувати управлінські ресурси на найбільш критичних напрямках та забезпечувати підвищення ефективності управлінських рішень. Пріоритетність управління стратегічними ризиками ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Пріоритетність управління стратегічними ризиками ТОВ «АПГК
«ДНІПРОВСЬКА»**

Ризик	Ймовірність виникнення	Рівень впливу	Пріоритетність управління
Воєнний	Висока	Високий	Критична
Фінансовий	Висока	Високий	Висока
Логістичний	Висока	Середній	Висока
Енергетичний	Висока	Середній	Висока
Виробничий	Середня	Високий	Середня
Ринковий	Середня	Середній	Середня
Кадровий	Середня	Середній	Помірна

Джерело: сформовано автором

Результати оцінювання свідчать, що найбільш пріоритетними для системи стратегічного управління підприємства є воєнні, фінансові, логістичні та енергетичні ризики, оскільки саме вони мають найбільший вплив на стабільність функціонування компанії та результати її діяльності. За таких умов система управління ризиками повинна бути орієнтована на забезпечення безперервності виробничих процесів, підтримання фінансової стабільності та підвищення адаптивності діяльності підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування системи стратегічного управління ризиками доцільно впровадити комплексну модель ризик-орієнтованого управління, яка забезпечуватиме інтеграцію процесу управління ризиками у систему стратегічного управління підприємством. Удосконалену систему стратегічного управління ризиками ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» наведено на рис. 3.2.

Як показано на рис. 3.2, удосконалена система стратегічного управління ризиками ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» базується на принципах системності, безперервності, адаптивності та комплексності управлінських рішень. Запропонований підхід передбачає інтеграцію процесу управління ризиками у загальну систему стратегічного управління підприємством, що дозволяє забезпечити своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив ризикових факторів на результати діяльності компанії.

Першим етапом системи є ідентифікація ризиків, яка передбачає виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, здатних впливати на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Для ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» особливого значення набуває своєчасне виявлення воєнних, фінансових, логістичних, енергетичних, виробничих та ринкових ризиків. Ефективність даного етапу залежить від якості інформаційного забезпечення, постійного моніторингу зовнішнього середовища та здатності підприємства оперативно реагувати на потенційні загрози.

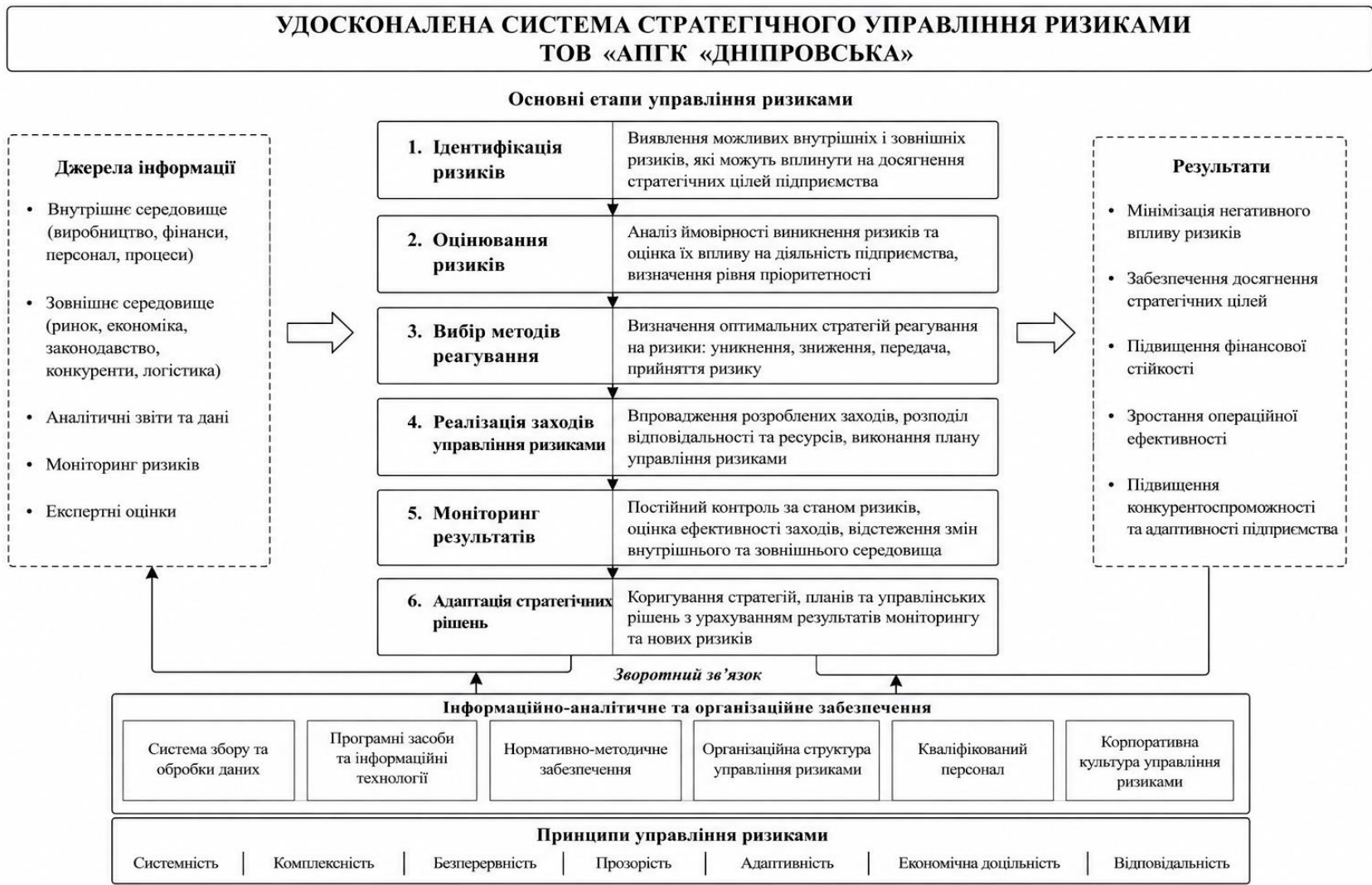


Рис. 3.2. Удосконалена система стратегічного управління ризиками ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»»

Джерело: сформовано автором

Наступним етапом є оцінювання ризиків, яке передбачає визначення ймовірності виникнення ризикових подій та оцінювання масштабів їх можливого впливу на діяльність підприємства. Використання системи оцінювання ризиків дозволяє визначити рівень їх пріоритетності та сформуванати найбільш ефективні напрями управлінського впливу. Для підприємства агропромислового сектору особливого значення набуває оцінювання ризиків, пов'язаних із коливанням цін на енергоресурси, змінами логістичних маршрутів, нестабільністю ринків збуту та порушенням виробничих процесів.

Важливим етапом удосконаленої системи є вибір методів реагування на ризики. На даному етапі здійснюється визначення найбільш доцільних механізмів мінімізації ризикових факторів, серед яких уникнення ризику, зниження його впливу, передача ризику або прийняття допустимого рівня ризику. Для ТОВ «АПГК «ДНПРОВСЬКА» найбільш актуальними напрямиами реагування є диверсифікація ринків збуту, розширення логістичних каналів, впровадження енергоощадних технологій та формування резервів ресурсного забезпечення.

Етап реалізації заходів управління ризиками передбачає практичне впровадження розроблених управлінських рішень, розподіл відповідальності між структурними підрозділами та забезпечення необхідного ресурсного супроводу. Ефективність реалізації даного етапу значною мірою залежить від рівня координації управлінських процесів, організаційної структури підприємства та якості внутрішнього контролю.

Особливого значення в системі стратегічного управління ризиками набуває моніторинг результатів, який забезпечує постійний контроль за станом ризикових факторів, оцінювання ефективності реалізованих заходів та аналіз змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Система моніторингу дозволяє підприємству своєчасно виявляти нові ризики, оцінювати ефективність управлінських рішень та забезпечувати підтримання стабільності функціонування компанії.

Завершальним етапом системи є адаптація стратегічних рішень, що передбачає коригування стратегічних напрямів розвитку підприємства відповідно до результатів моніторингу та змін умов функціонування. В умовах високої динамічності зовнішнього середовища здатність підприємства до адаптації є важливою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Важливим елементом удосконаленої системи стратегічного управління ризиками є інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення процесу управління. Ефективне функціонування системи потребує використання сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем збору й обробки даних, нормативно-методичного забезпечення та формування корпоративної культури управління ризиками. Значну роль у забезпеченні результативності системи відіграє кваліфікований персонал, здатний здійснювати аналіз ризиків і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Запропонована система стратегічного управління ризиками дозволить ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» підвищити рівень адаптивності діяльності, забезпечити стабільність виробничих процесів, зміцнити фінансову стійкість та підвищити ефективність стратегічного управління підприємством. Реалізація запропонованих заходів сприятиме мінімізації негативного впливу ризикових факторів, підвищенню конкурентоспроможності компанії та забезпеченню її ефективного розвитку в умовах невизначеності та ризику.

Для підвищення ефективності стратегічного управління ризиками ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» доцільно використовувати сучасні цифрові технології управління та інформаційно-аналітичні системи. В умовах високої динамічності зовнішнього середовища цифровізація процесів ризик-менеджменту дозволяє забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень, підвищити точність оцінювання ризиків та своєчасно реагувати на потенційні загрози діяльності підприємства.

Використання цифрових інструментів у системі стратегічного управління ризиками може передбачати впровадження ERP-систем,

автоматизованих систем моніторингу виробничих процесів, аналітичних платформ для прогнозування ризиків, цифрового контролю логістичних операцій та електронного документообігу. Застосування сучасних інформаційних технологій сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та забезпеченню більш ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства [59].

Крім того, цифровізація системи управління ризиками дозволить підприємству формувати єдину інформаційну базу для моніторингу ризикових факторів, здійснювати оперативний аналіз змін внутрішнього й зовнішнього середовища та забезпечувати підтримку процесу стратегічного планування. Це сприятиме підвищенню адаптивності діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» та зміцненню його конкурентних позицій в умовах нестабільного ринкового середовища. Матрицю оцінювання стратегічних ризиків ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Матриця оцінювання стратегічних ризиків ТОВ «АПГК
«ДНІПРОВСЬКА»**

Ризик	Ймовірність виникнення	Сила впливу	Рівень ризику
Воєнний	Висока	Високий	Критичний
Фінансовий	Висока	Високий	Високий
Логістичний	Висока	Середній	Високий
Енергетичний	Середня	Високий	Високий
Виробничий	Середня	Середній	Середній
Ринковий	Середня	Середній	Середній
Кадровий	Низька	Середній	Помірний

Джерело: сформовано автором

Результати оцінювання, наведені в табл. 3.5, свідчать, що найбільш критичними для діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» є воєнні, фінансові, логістичні та енергетичні ризики, які можуть суттєво впливати на стабільність виробничих процесів, фінансові результати та можливості реалізації стратегічних цілей підприємства. Високий рівень зазначених

ризиків обумовлює необхідність концентрації управлінських ресурсів на забезпеченні безперервності діяльності, диверсифікації логістичних каналів, підвищенні фінансової стійкості та зміцненні системи енергозабезпечення підприємства [59; 54; 51]

Водночас виробничі, ринкові та кадрові ризики характеризуються середнім або помірним рівнем впливу, однак також потребують постійного моніторингу та своєчасного реагування. Комплексне використання механізмів оцінювання та моніторингу ризиків дозволить підприємству підвищити ефективність стратегічного управління та забезпечити адаптивність діяльності компанії до змін зовнішнього середовища (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Механізм адаптивного стратегічного управління ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

Джерело: сформовано автором на основі [49; 36]

Як показано на рис. 3.3, механізм адаптивного стратегічного управління базується на принципі безперервного моніторингу зовнішнього середовища та своєчасного коригування стратегічних рішень відповідно до змін умов функціонування підприємства. Використання адаптивного підходу дозволяє забезпечити гнучкість системи стратегічного управління та підвищити здатність підприємства реагувати на ризикові фактори й зміни ринкової кон'юнктури.

Важливою особливістю запропонованого механізму є поєднання процесів моніторингу, оцінювання ризиків, реалізації управлінських заходів і контролю результатів у єдину систему стратегічного управління. Це забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, покращення координації діяльності структурних підрозділів та формування передумов для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах невизначеності та ризику.

Таким чином, удосконалення системи стратегічного управління ризиками ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» повинно базуватися на використанні комплексного ризик-орієнтованого підходу, що передбачає інтеграцію процесів ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків у систему стратегічного управління підприємством. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню адаптивності діяльності компанії, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню стабільності виробничих процесів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Запропоновані напрями вдосконалення системи управління ризиками, зокрема розвиток цифрових інструментів моніторингу, диверсифікація логістичних каналів, модернізація виробництва та впровадження адаптивного стратегічного управління, дозволять підприємству підвищити ефективність управлінських рішень, мінімізувати негативний вплив ризикових факторів і забезпечити формування передумов для довгострокового стратегічного розвитку компанії.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій

Оцінювання ефективності запропонованих рекомендацій є важливим етапом обґрунтування доцільності вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» в умовах невизначеності та ризику. Реалізація запропонованих заходів, спрямованих на модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності, цифровізацію системи управління та вдосконалення механізмів управління ризиками, повинна забезпечити покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, зміцнення конкурентних позицій та підвищення адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах ефективність стратегічного управління визначається не лише здатністю підприємства забезпечувати прибутковість діяльності, але й можливістю підтримувати фінансову стійкість, стабільність виробничих процесів та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Для ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» реалізація запропонованих рекомендацій створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, зниження рівня ризиковості діяльності та покращення результативності стратегічного управління.

З метою оцінювання прогностичного впливу запропонованих заходів доцільно здійснити аналіз очікуваної зміни основних показників діяльності підприємства. Прогноз зміни основних показників діяльності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» наведено в табл. 3.6.

Результати прогностичного оцінювання свідчать, що реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме покращенню основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується зростання чистого прибутку та показників рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності компанії [1]. Крім того, очікується покращення показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства, що сприятиме зміцненню фінансової безпеки компанії

та підвищенню рівня її платоспроможності.

Таблиця 3.6

**Прогноз зміни основних показників діяльності ТОВ «АПГК
«ДНІПРОВСЬКА»**

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Відхилення
Чистий прибуток, тис. грн	1305,3	1540,0	234,7
Рентабельність продажів, %	47,3	51,0	3,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,38	1,52	0,14
Рентабельність активів, %	6,2	7,4	1,2
Продуктивність праці, тис. грн/особу	31,4	36,5	5,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,73	0,78	0,05

Джерело: сформовано автором

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів є також підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення продуктивності праці. Це обумовлено впровадженням сучасних технологій управління, автоматизацією виробничих процесів і вдосконаленням системи організації праці на підприємстві.

З метою комплексного оцінювання ефективності запропонованих рекомендацій доцільно визначити очікувані економічні, організаційні та стратегічні результати їх реалізації. Очікувані результати реалізації запропонованих рекомендацій наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані результати реалізації запропонованих рекомендацій

Захід	Економічний ефект	Організаційний ефект	Стратегічний ефект
1	2	3	4
Модернізація виробництва	Зниження витрат виробництва	Підвищення ефективності виробничих процесів	Зростання конкурентоспроможності
Підвищення енергоефективності	Скорочення енергетичних витрат	Оптимізація ресурсного забезпечення	Зниження енергетичних ризиків

1	2	3	4
Цифровізація системи управління	Підвищення оперативності управління	Покращення контролю та координації	Підвищення адаптивності підприємства
Удосконалення ризик-менеджменту	Мінімізація фінансових втрат	Підвищення ефективності управлінських рішень	Зміцнення фінансової стійкості
Розвиток експортної діяльності	Зростання доходів підприємства	Розширення ринків збуту	Посилення ринкових позицій

Джерело: сформовано автором

Результати, наведені в табл. 3.7, свідчать, що реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить комплексний позитивний вплив на діяльність ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» та сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління підприємством. Запропоновані заходи орієнтовані не лише на покращення окремих фінансово-економічних показників, але й на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та підвищення адаптивності до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Реалізація заходів щодо модернізації виробництва, підвищення енергоефективності, цифровізації системи управління та вдосконалення механізмів ризик-менеджменту сприятиме оптимізації виробничих процесів, зниженню рівня витрат і підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [1]. Водночас розвиток експортної діяльності та диверсифікація ринків збуту дозволять зміцнити ринкові позиції компанії, знизити залежність від окремих сегментів ринку та забезпечити стабільність формування доходів підприємства.

Особливого значення набуває стратегічний ефект від реалізації запропонованих рекомендацій, який проявлятиметься у підвищенні гнучкості системи управління, покращенні здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив ризикових факторів. В умовах високого рівня невизначеності саме

адаптивність системи стратегічного управління стає одним із ключових чинників забезпечення стабільності функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

Крім того, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня координації управлінських процесів, покращенню інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень та зміцненню внутрішньої системи контролю діяльності підприємства. Це створить передумови для підвищення результативності стратегічного планування, забезпечення більш ефективного управління ресурсами та посилення конкурентоспроможності компанії на агропродовольчому ринку.

Зв'язок між очікуваними ефектами від реалізації стратегічних рекомендацій наведено на рис. 3.4.

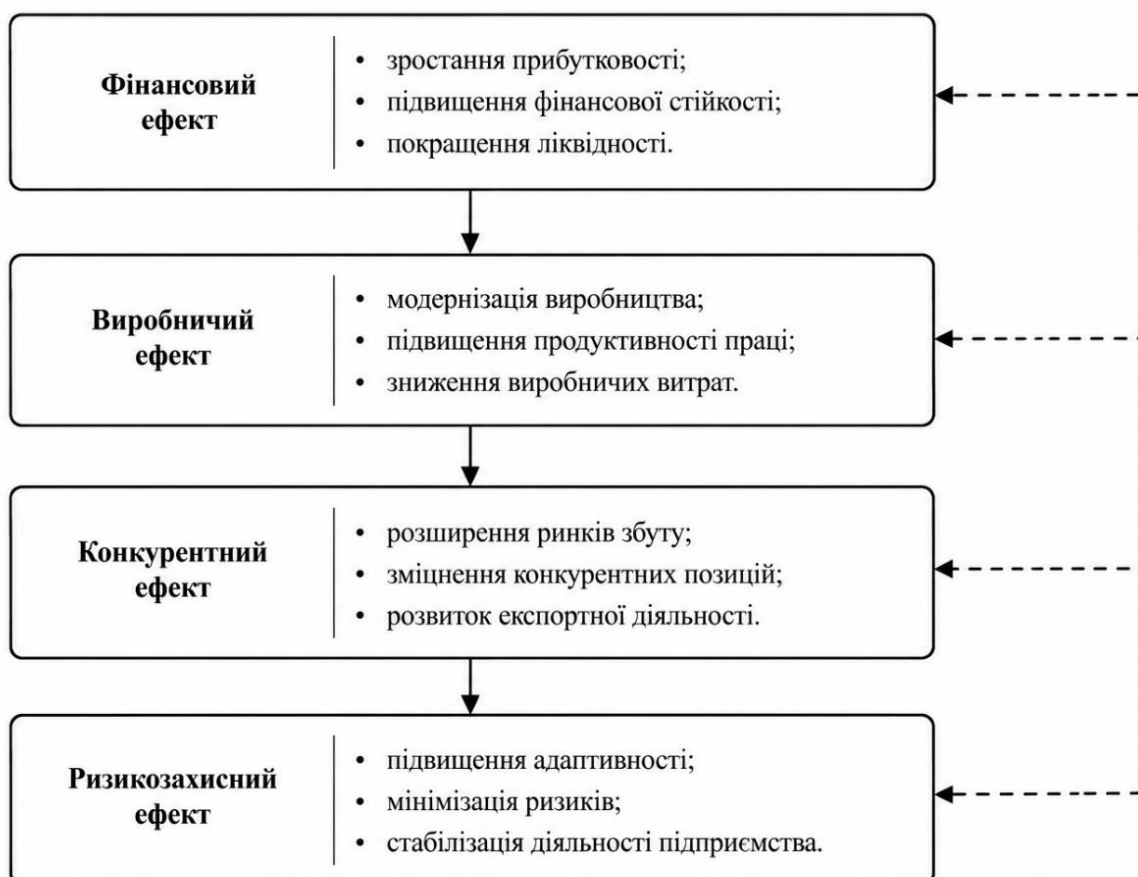


Рис. 3.4. Очікуваний ефект від реалізації стратегічних рекомендацій

Джерело: сформовано автором

Як показано на рис. 3.4, очікуваний ефект від реалізації запропонованих рекомендацій має комплексний характер та охоплює фінансову, виробничу, конкурентну й ризикозахисну складові діяльності підприємства. Взаємозв'язок зазначених елементів забезпечує формування цілісної системи стратегічного розвитку компанії, орієнтованої на забезпечення фінансової стабільності, підвищення ефективності виробництва, зміцнення ринкових позицій та мінімізацію негативного впливу ризиків на результати діяльності підприємства.

Загалом результати проведеного оцінювання підтверджують доцільність реалізації запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА». Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність функціонування, зміцнити фінансову стійкість, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах невизначеності та ризику.

Висновки до розділу 3

У процесі дослідження стратегічних напрямів розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» встановлено, що забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах невизначеності та ризику потребує реалізації комплексного підходу до стратегічного управління. Обґрунтовано доцільність орієнтації стратегічного розвитку компанії на модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності, розвиток експортної діяльності, цифровізацію системи управління та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні конкурентні переваги підприємства та ключові ризикові фактори, що впливають на результати діяльності компанії.

У результаті дослідження напрямів удосконалення системи стратегічного управління ризиками встановлено, що ефективно

функціонування ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» потребує впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління діяльністю підприємства. Запропоновано комплекс заходів щодо мінімізації фінансових, логістичних, виробничих, енергетичних і ринкових ризиків, а також розроблено удосконалену систему стратегічного управління ризиками підприємства. Обґрунтовано доцільність використання цифрових технологій моніторингу та адаптивного стратегічного управління для підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення стабільності функціонування компанії.

Результати оцінювання ефективності запропонованих рекомендацій свідчать, що їх реалізація сприятиме підвищенню фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА». Визначено, що впровадження заходів щодо модернізації виробництва, цифровізації системи управління, підвищення енергоефективності та вдосконалення механізмів управління ризиками забезпечить покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства, підвищення адаптивності системи стратегічного управління та створення передумов для довгострокового розвитку компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів стратегічного управління розвитком підприємства в умовах невизначеності та ризику встановлено, що ефективність функціонування сучасних компаній значною мірою залежить від здатності системи управління забезпечувати адаптивність діяльності, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та мінімізацію негативного впливу ризикових факторів. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що стратегічне управління розвитком підприємства є комплексною системою довгострокового управлінського впливу, спрямованою на забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стабільності функціонування компанії в умовах нестабільного ринкового середовища. Обґрунтовано, що інтеграція процесу управління ризиками у систему стратегічного управління є необхідною умовою забезпечення ефективного розвитку підприємства та підтримання його конкурентних позицій.

У процесі дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» встановлено, що підприємство є одним із провідних представників агропромислового сектору України та характеризується високим рівнем вертикальної інтеграції виробничих процесів. Діяльність компанії охоплює повний цикл виробництва – від вирощування зернових культур і виробництва комбікормів до вирощування птиці, перероблення продукції та її реалізації на внутрішньому й зовнішньому ринках. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства дозволив встановити позитивну динаміку основних показників діяльності, зокрема зростання вартості активів, власного капіталу та чистого прибутку підприємства. Водночас результати аналізу свідчать про наявність окремих проблемних аспектів, серед яких високий рівень зносу основних засобів, залежність від залученого капіталу, зростання дебіторської заборгованості та вплив зовнішніх ризикових факторів на результати діяльності компанії.

У ході дослідження стану стратегічного управління та впливу ризиків на діяльність ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА» встановлено, що функціонування підприємства здійснюється в умовах суттєвого впливу воєнних, фінансових, логістичних, енергетичних, виробничих та ринкових ризиків. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні конкурентні переваги підприємства, серед яких важливе значення мають вертикальна інтеграція виробництва, наявність власної сировинної бази, сучасні виробничі потужності та розвиток експортної діяльності. Водночас встановлено необхідність удосконалення системи стратегічного управління ризиками, підвищення адаптивності діяльності підприємства та впровадження сучасних механізмів моніторингу ризикових факторів.

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА», серед яких модернізація виробництва, підвищення енергоефективності, цифровізація системи управління, розвиток експортної діяльності та вдосконалення механізмів управління ризиками. Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління ризиками підприємства, який передбачає впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління, використання сучасних цифрових технологій моніторингу, диверсифікацію логістичних каналів, оптимізацію структури капіталу та підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом компанії. Розроблено удосконалену систему стратегічного управління ризиками та механізм адаптивного стратегічного управління підприємством.

Результати оцінювання ефективності запропонованих рекомендацій свідчать, що їх реалізація сприятиме підвищенню фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності ТОВ «АПГК «ДНІПРОВСЬКА». Визначено, що впровадження заходів щодо модернізації виробництва, цифровізації системи управління, підвищення енергоефективності та вдосконалення механізмів управління ризиками забезпечить покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства, підвищення

адаптивності системи стратегічного управління та створення передумов для довгострокового розвитку компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Загалом результати проведеного дослідження підтверджують доцільність реалізації запропонованих рекомендацій та їх практичну значущість для забезпечення ефективного стратегічного розвитку підприємства в умовах невизначеності та ризику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агро-промислова група компаній «ДНІПРОВСЬКА». URL: <https://dneprovska.com.ua/> (дата звернення: 14.03.2026).
2. Акулюшина М., Лук'янчук О., Адирова Т. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119>
3. Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 6. С. 227–231.
4. Арєф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
5. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
6. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
7. Боровик М. В. Вибір методів оцінки ефективності управління діяльністю організацій в умовах невизначеності та ризику. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 21 верес. 2022 р. Харків, 2022. С. 13–15. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf_2022.pdf (дата звернення: 14.05.2026).
8. Боровик М. В., Запорожець Г. В., Тризна Н. В. Маркетингові аспекти стратегічного управління розвитком компанії в умовах ризику та невизначеності. *Економіка і регіон*. 2026. № 1 (100). С. 156–162. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/4378> (дата звернення: 14.05.2026).

9. Боровик М. В., Палант О. Ю. Стратегічні орієнтири управління розвитком малого та середнього підприємництва в регіонах України. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 691–696. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-92>.

10. Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 98–103. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/20.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

11. Боровик М. В., Самбор А. І. Сучасні підходи та інструменти стратегічного управління розвитком організації в умовах невизначеності та ризику. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 28–29 квіт. 2026 р. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2026.

12. Бояринова К. О. Невизначеність та ризику в управлінні реалізацією інвестиційно-інноваційних проектів підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.4>

13. Бояринова К. О., Бекмурзіна А. М. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/55.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

14. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121>

15. Висторопський В. Інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54>

16. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та*

суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1518> (дата звернення: 14.05.2026).

17. Грицай О., Дефір І., Козак О. Огляд кількісних методів оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-104>

18. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>

19. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>

20. Гудзь Ю. Ф., Майстренко Ю. В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 22–28. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/4_6_095f469844.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

21. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85–91.

22. Дискіна А. А., Акулюшина М. О., Драганов А. В. Складові стратегічних планів розвитку виробничого сектору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-47>

23. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 23. С. 152–156.

24. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

25. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64–71. DOI:

<https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>

26. Жихарева В. В. Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.

27. Жихарева В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.

28. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.

29. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-1. С. 107–113.

30. Климчук С. А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

31. Коваленко О. В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35–39.

32. Компанія «Опендабот». URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 28.03.2026)

33. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Особливості стратегічного управління підприємствами в нестабільних умовах. *Економіка і держава*. 2021. № 6. С. 44–49.

34. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16, ч. 1. С. 145–148.

35. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>

36. Коритько Т. Ю. Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 56–62. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-56-62](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-56-62)

37. Корольок Т. В. Систематизація і класифікація ризиків у галузях економічної науки. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 62–71.

38. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2020. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua> (дата звернення: 14.05.2026).

39. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 17. С. 145–148. URL: https://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/17_1_2018.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

40. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (1). С. 369–373.

41. Мартякова О. В., Кочура І. В. Господарські ризики: оцінка та прогнозування : монографія. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2008. 220 с.

42. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 347 с.

43. Меркулов М. М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54.

44. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : кол. монографія / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка ; Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/5b21a372->

[42d5-470e-bbf5-85d3fa0f384c/content](#) (дата звернення: 14.05.2026).

45. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877> (дата звернення: 14.05.2026).

46. Пеннер С. О., Римарцов В. В., Лобай Р. Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97>

47. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.

48. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27 (2). С. 29–34. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9dfb5ff8-9990-406d-b5d9-cb5882a80004/content> (дата звернення: 14.05.2026).

49. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.

50. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>

51. Полінкевич О. М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2020. № 2 (6). С. 173–180.

52. Порсюрова І. П. Адаптивне прогнозування як інструмент управління підприємством в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6.

C. 414–421. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-414-421>

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

54. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158–161.

55. Раєвнева О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 47–54.

56. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Аналіз невизначеності як категорії економічної науки. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 13–16.

57. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

58. Рудніченко Є. М. Система стратегічного управління підприємством. Харків : Фактор, 2018. 280 с.

59. Рудніченко Є., Корбут Д. Адаптивність як невід’ємна складова управління промисловими підприємствами в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки і техніки*. 2024. № 4. С. 407–410.

60. Рябуха О. О. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах конкурентних ризиків та невизначеності. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.74>

61. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Стратегічне управління підприємствами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

62. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 14.05.2026).

63. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020.

№ 4. Т. 2. С. 42–51.

64. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцькій та ін. ; НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк : ДонУЕП, 2006. 219 с.

65. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепадя ; за заг. ред. А. В. Балабаниць. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с.

66. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

67. Тарасова К. І. Класифікація ризиків в економічній теорії *Науки: економіка, політологія, історія*. 2012. № 1 (153). С. 102–115.

68. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97.

69. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.

70. Череп О. Г., Веремєєнко О. О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 320–325.

71. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 49. С. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>

72. Шепеленко О. В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки*. 2011. № 4 (52). С. 189–199.

73. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 214–226. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-

[economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf](#) (дата звернення: 14.04.2026).

74. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Macmillan Press, 1979. 236 p.

75. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p.

76. David F. R. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed. New Jersey : Prentice Hall, 2011. 696 p.

77. Karlof B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. London : Palgrave Macmillan UK, 1989. 166 p.

78. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 2nd ed. New York : Free Press, 2005. 416 p.

79. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 397 p.

80. Sammut-Bonnici T. Strategic Management. *International Management*. 2015. Vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060194>