

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«___» _____ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**Стратегічні пріоритети управління економічною ефективністю
діяльності підприємства (на прикладі ТОВ "Олександрійський
цукровий завод", Кіровоградська обл. смт Приютівка**

Strategic priorities of managing the economic efficiency of an enterprise

Виконав здобувач вищої освіти
2 курсу, групи ЕА24м (2)
ОПП «Економіка агробізнесу та
ринок землі»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Гаврилов І.І.
«___» _____ 2026 р.
Керівник роботи: д.е.н, професор
_____ Зайченко В.В.
«___» _____ 2026 р.
Рецензент к.е.н., доцент
_____ Юрченко О.В.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки підприємництва та ГРС

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка агробізнесу та ринок землі

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
економіки,
підприємництва та ГРС

(підпис)

д.е.н., проф Володимир
ЗАЙЧЕНКО

(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гаврилов Іван Ільфарович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Стратегічні пріоритети управління економічною ефективністю діяльності підприємства на прикладі «Олександрійський цукровий завод»

2. Керівник роботи Зайченко Володимир Васильович, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засаді розроблені практичних рекомендацій щодо стратегічних пріоритетів управління економічною ефективністю діяльності підприємства

Завдання: розгляд сутності стратегічних пріоритетів економічного розвитку підприємства;

- *визначення видів, типів та класифікації економічної стратегії підприємства;*

- *розгляд процесу розробки економічної стратегії підприємств, визначення етапів та цілей;*

- *оцінка загальної організаційно-економічної характеристики та сучасні умови розвитку ТОВ ТОВ «Олександрійський цукровий завод»;*

- *проведення розробки стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Олександрійський Цукровий завод».*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Збір матеріалів по темі дослідження</i>		
2	<i>Написання вступу та розділу 1 роботи</i>		
3	<i>Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи</i>		
4	<i>Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи</i>		
5	<i>Написання висновків</i>		
6	<i>Оформлення списку використаних джерел</i>		
7	<i>Остаточне оформлення роботи та додатків</i>		
8	<i>Перевірка на унікальність</i>		
9	<i>Отримання відгуку наукового керівника та рецензії</i>		
10	<i>Підготовка до захисту</i>		

Дата видачі завдання

« _____ » _____ 2026 р.

Керівник роботи _____ *Зайченко В.В.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

« _____ » _____ 2026 р.

Здобувач _____ *Гаврилов І.І.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гаврилов І.І. Стратегічні пріоритети управління економічною ефективністю діяльності підприємства. Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності спеціальності 051 «Економіка». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2026. 95 с.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади визначення стратегічних пріоритетів управління економічною ефективністю діяльності підприємства. Розглянуто сутність стратегічних пріоритетів економічного розвитку підприємства. Визначено види, типи та класифікацію економічної стратегії підприємства. Розглянуто процес розробки економічної стратегії підприємств, визначення її етапів та цілей.

У другому розділі проведено діагностику фінансово-економічного стану , як основа напрямів стратегічного розвитку на прикладі ТОВ «Олександрійський цукровий завод». Розглянуто загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Олександрійський цукровий завод». Проведено діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Олександрійський цукровий завод». Визначено оцінку впливу фінансово-економічного стану на стратегічні пріоритети управління діяльністю підприємства.

Третій розділ висвітлює напрямки удосконалення стратегічних пріоритетів управління економічною ефективністю діяльності підприємств. Розглянуто стратегію розвитку підприємств цукрової галузі в контексті глобальних трендів. Обґрунтовано впровадження цифрових інструментів стратегічного управління на цукровому заводі. Проведено розробку стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод».

Ключові слова: криза, стратегія, класифікація економічної стратегії підприємства, етапи та цілі економічної стратегії, стратегія розвитку, цифрові інструменти стратегічного розвитку

ANNOTATION

Havrylov I.I Strategic priorities of managing the economic efficiency of an enterprise. Qualification work for the second (master's) level of higher education in the specialty 051 « Economics ». – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2026. 95 p.

The first section examines the theoretical and methodological principles of determining strategic priorities for managing the economic efficiency of enterprises. The essence of strategic priorities of economic development of an enterprise is considered. The types, types and classification of economic strategy of an enterprise are determined. The process of developing economic strategy of enterprises, determining its stages and goals is considered.

The second section provides a diagnosis of the financial and economic situation as the basis for strategic development directions using the example of LLC "Olexandriyskiy Sugar Plant". The general organizational and economic characteristics of LLC "Olexandriysky Sugar Plant" were considered. The financial and economic condition of LLC "Olexandriysky Sugar Plant" was diagnosed. The impact of the financial and economic condition on the strategic priorities of the enterprise's management was assessed.

The third section highlights the directions for improving strategic priorities for managing the economic efficiency of enterprises. Розглянуто стратегію розвитку підприємств цукрової галузі в контексті глобальних трендів. Обґрунтовано впровадження цифрових інструментів стратегічного управління на цукровому заводі. Проведено розробку стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод».

Key words: crisis, strategy, classification of the economic strategy of an enterprise, stages and goals of economic strategy, development strategy, digital tools of strategic development

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Сутність стратегічних пріоритетів економічного розвитку підприємства.....	13
1.2. Види, типи та класифікація економічної стратегії підприємства.....	17
1.3. Розробка економічної стратегії підприємств, визначення етапів та цілей.....	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ, ЯК ОСНОВА НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОЛЕКСАНДРІЙСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД».....	34
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика та сучасні умови розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод».....	34
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Олександрійський цукровий завод».....	39
2.3. Оцінка впливу фінансово-економічного стану на стратегічні пріоритети управління діяльністю підприємства	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	60
3.1. Стратегія розвитку підприємств цукрової галузі в контексті глобальних трендів.....	60
3.2. Обґрунтування впровадження цифрових інструментів стратегічного управління на цукровому заводі.....	73
3.3. Розробка стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод».....	77
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підприємства цукрової галузі як складова агропромислового комплексу України функціонують у складному та динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності та багатовекторністю ризиків. У процесі свого розвитку вони стикаються з комплексом системних проблем, які обмежують не лише їх стратегічний потенціал, а й стабільність поточної діяльності. До ключових дестабілізуючих чинників належать посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках цукру, значний ступінь фізичного та морального зносу виробничих потужностей, дефіцит інвестиційних ресурсів, а також дисбаланси у забезпеченні підприємств трудовими та матеріально-технічними ресурсами. У сукупності це призводить до уповільнення темпів економічного зростання та зниження конкурентоспроможності підприємств галузі.

Сучасні умови функціонування цукрових заводів ускладнюються впливом негативних макроекономічних і геополітичних факторів, зокрема нестабільністю фінансово-економічного середовища, коливанням валютних курсів, зростанням вартості енергоресурсів, а також наслідками військово-політичної нестабільності. Додатковий тиск на діяльність підприємств чинять порушення логістичних ланцюгів та нестабільність взаємодії з контрагентами – постачальниками сировини (цукрових буряків), паливно-мастильних матеріалів, запасних частин і технологічного обладнання. Це обумовлює зростання операційних витрат і зниження ефективності виробничих процесів.

Водночас цукрова галузь відіграє стратегічно важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні експортного потенціалу аграрного сектору. Її розвиток тісно пов'язаний із досягненням цілей сталого розвитку, оскільки поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти функціонування. Ефективне функціонування підприємств цукрової промисловості сприяє не лише задоволенню внутрішнього попиту на цукор,

але й підтримці зайнятості сільського населення, розвитку сільських територій та зміцненню фінансової стійкості регіональних економік.

З огляду на зазначене, особливої актуальності набуває формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств цукрової галузі, орієнтованих на підвищення їх конкурентоспроможності та адаптивності до зовнішніх викликів. Ключовими напрямками таких стратегій мають стати технологічна модернізація виробництва, впровадження інноваційних рішень у сфері переробки сировини, диверсифікація джерел енергозабезпечення, оптимізація витрат та підвищення ефективності управління ресурсами.

Розроблення комплексної економічної стратегії розвитку підприємств цукрової галузі повинно базуватися на принципах системності, гнучкості та ризик-орієнтованого підходу. Така стратегія має забезпечувати не лише досягнення довгострокових економічних цілей, але й гарантувати безпечне функціонування підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Важливим аспектом є також узгодження інтересів усіх стейкхолдерів – власників, працівників, постачальників, споживачів і держави, що сприятиме формуванню стійкої моделі розвитку підприємств та підвищенню їх ролі у національній економіці.

Актуальність теми «Стратегічні пріоритети управління економічною ефективністю діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Олександрійський цукровий завод», Кіровоградська обл., смт Приютівка)» зумовлена сучасними трансформаційними процесами в економіці України, що супроводжуються нестабільністю ринкового середовища, посиленням конкуренції та зростанням вимог до ефективності функціонування підприємств.

В умовах воєнно-економічних викликів, порушення логістичних ланцюгів, коливань цін на сировину та енергоресурси, а також змін у структурі внутрішнього і зовнішнього попиту особливого значення набуває формування дієвих стратегічних пріоритетів управління економічною ефективністю. Це дозволяє підприємствам не лише забезпечувати стабільність своєї діяльності,

але й адаптуватися до нових умов господарювання, підвищувати рівень конкурентоспроможності та досягати довгострокового розвитку.

Для підприємств цукрової галузі, зокрема ТОВ «Олександрійський цукровий завод», дана проблематика є особливо актуальною, оскільки галузь характеризується високою залежністю від сировинної бази, сезонністю виробництва, значною енергоємністю та впливом державного регулювання. У таких умовах ефективне стратегічне управління виступає ключовим інструментом оптимізації витрат, модернізації виробництва, впровадження інновацій та підвищення результативності використання ресурсного потенціалу.

Крім того, необхідність інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір, дотримання стандартів якості та екологічної безпеки, а також орієнтація на сталий розвиток посилюють потребу у вдосконаленні підходів до управління економічною ефективністю. Саме тому дослідження стратегічних пріоритетів у цій сфері має не лише теоретичне, а й значне практичне значення.

Таким чином, обрана тема є актуальною, оскільки спрямована на вирішення важливих завдань підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в умовах сучасних викликів та формування ефективної моделі стратегічного управління, здатної забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

В сучасній економічній літературі питанням стратегічного розвитку підприємств приділяється багато уваги. Зокрема можна особливо відмітити праці Антоненко В., Бойкевич О., Боришкевич І., Васильців Т., Волошин В., Грановська В., Євтушенко Н. Каркавчук В., Іванов Ю., Пільник Т., Ступак І., Якубів В. у яких значна увага приділяється методам, принципам та етапам стратегічного розвитку підприємства.

Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань у сфері стратегічного управління, у сучасній економічній літературі відсутній уніфікований підхід до визначення сутності та системної класифікації

стратегій розвитку підприємства. Різноманітність наукових концепцій і підходів зумовлює неоднозначність трактувань, що ускладнює формування цілісного теоретико-методологічного базису дослідження стратегічного розвитку, зокрема для підприємств цукрової галузі.

За таких умов об'єктивно зростає потреба у подальшому поглибленні наукових досліджень, спрямованих на уточнення змістовних характеристик економічної стратегії, систематизацію її видів і форм, а також адаптацію існуючих підходів до специфіки функціонування підприємств цукрової галузі. Саме це зумовлює вибір тематики дослідження, визначає її актуальність та формує цільову спрямованість наукового пошуку дослідження «Стратегічні пріоритети управління економічною ефективністю діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Олександрійський цукровий завод» є актуальною та сучасною.

Мета магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо стратегічних пріоритетів управління економічною ефективністю діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання дослідження:

- розгляд сутності стратегічних пріоритетів економічного розвитку підприємства;
- визначення видів, типів та класифікації економічної стратегії підприємства;
- розгляд процесу розробки економічної стратегії підприємств, визначення етапів та цілей;
- оцінка загальної організаційно-економічної характеристики та сучасні умови розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод»;
- проведення діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Олександрійський цукровий завод»;
- здійснення оцінки впливу фінансово-економічного стану на стратегічні пріоритети управління діяльністю підприємства;

- проведення розробки стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод».

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічними пріоритетами управління економічною ефективністю діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління стратегічними пріоритетами управління економічною ефективністю діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод».

Методи дослідження. В процесі дослідження нами було застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів, що забезпечують всебічний аналіз як теоретичних, так і прикладних аспектів функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє сформулювати науково обґрунтовані висновки та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління.

Передусім базовим виступає системний метод, який дає можливість розглядати підприємство як цілісну соціально-економічну систему з взаємопов'язаними елементами. Його застосування дозволяє дослідити взаємозв'язки між ресурсами, процесами та результатами діяльності, а також визначити місце економічної ефективності у загальній системі стратегічного управління. Метод економічного аналізу, що включає горизонтальний, вертикальний та трендовий аналіз фінансової звітності. З його допомогою була здійснена динаміка доходів, витрат, прибутковості, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, що є основою для визначення стратегічних напрямів розвитку. Для виявлення причинно-наслідкових зв'язків було застосовувано факторний аналіз, який дозволяє оцінити вплив окремих чинників на зміну показників економічної ефективності. Це дає змогу ідентифікувати ключові драйвери результативності діяльності підприємства.

З метою обґрунтування стратегічних рішень використовувався метод порівняльного аналізу, що передбачає зіставлення показників діяльності підприємства з галузевими середніми значеннями або з результатами діяльності конкурентів. Це дозволяє визначити конкурентні позиції підприємства та виявити резерви підвищення ефективності.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 рр., зокрема Баланс, Звіт про фінансовий стан, статут, аналітичні дані щодо діяльності підприємства; наукові праці українських і зарубіжних учених; нормативно-правові акти України; матеріали міжнародних організацій щодо впливу війни на економіку та цукрову галузь.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленому теоретико-методичному підході до стратегічних пріоритетів управління економічною ефективністю діяльності підприємства та розроблення прикладних рекомендацій щодо обґрунтування впровадження цифрових інструментів стратегічного управління на цукровому заводі.

уточнено:

- економічної стратегії підприємств цукрової галузі», яке виступає ключовим інструментом забезпечення їх сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища. Її реалізація сприятиме не лише зміцненню позицій окремих підприємств, але й підвищенню ролі цукрової промисловості у структурі національної економіки та забезпеченню продовольчої безпеки держави.

удосконалено:

- теоретичний підхід до трактування економічної ефективності підприємства як інтегральної категорії, що поєднує фінансові, виробничо-технологічні, ресурсні та соціально-екологічні результати діяльності. На відміну від традиційних підходів, запропоновано розглядати економічну ефективність у контексті стратегічної стійкості та здатності підприємства до адаптації в умовах невизначеності.

набуло подальшого розвитку:

- методичні підходи до формування стратегічних пріоритетів управління, які базуються на поєднанні системного, процесного та результативного підходів. Запропоновано інтегровану модель визначення пріоритетів, що враховує вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, рівень фінансової стійкості, ресурсний потенціал та галузеву специфіку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи формування стратегічних пріоритетів управління економічною діяльністю цукрового заводу можуть бути використані у практичній роботі ТОВ «Олександрійський цукровий завод». Практичну цінність мають запропоновані ключові напрямки стратегічного розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод».

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти висвітлені в матеріалах XII Обласна науково-практична конференція учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» на тему: «Інноваційно-інвестиційні пріоритети забезпечення економічної ефективності діяльності цукрового заводу», яка відбулась 21 травня 2026 року.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, основну частину (три розділи, які поділяються на дев'ять параграфів), висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 95 сторінках друкованого тексту, містить 18 таблиць і 15 рисунків і додатки, 71 джерел списку використаної літератури.

1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічних пріоритетів економічного розвитку підприємства

Розвиток національної економіки України значною мірою детермінується ефективністю функціонування аграрного сектору, важливою складовою якого є цукрова галузь як системоутворюючий елемент переробної промисловості. Враховуючи наявність значного природно-ресурсного потенціалу, сприятливих ґрунтово-кліматичних умов для вирощування цукрових буряків та сформованих виробничих традицій, вітчизняна цукрова промисловість здатна не лише повністю забезпечувати внутрішні потреби, а й формувати експортний потенціал, виступаючи драйвером інвестиційного, інноваційного та технологічного розвитку агропромислового комплексу загалом.

Водночас сучасний стан функціонування підприємств цукрової галузі характеризується високим рівнем нестабільності та турбулентності зовнішнього середовища. Серед ключових дестабілізуючих чинників варто виокремити значні коливання цін на сировину та енергоресурси, зниження платоспроможного попиту, недосконалість інституційного забезпечення аграрного ринку, а також структурні диспропорції у розвитку виробничих потужностей. Додатковими обмеженнями виступають недостатній рівень технічного переоснащення цукрових заводів, низька енергоефективність виробництва, обмежений доступ до фінансових ресурсів та незавершеність процесів трансформації організаційно-економічних відносин у галузі. У сукупності зазначені фактори спричиняють зниження ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств і підвищують ризики їх функціонування.

За таких умов ключовою передумовою забезпечення життєздатності підприємств цукрової промисловості є їх здатність до адаптації, трансформації та безперервного розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища. Економічний розвиток у цьому контексті слід розглядати не лише як кількісне зростання

показників діяльності, а як комплексний процес якісних змін, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій переробки сировини, диверсифікацію виробництва (зокрема, розвиток суміжних напрямів – біоенергетики, виробництва побічної продукції), а також посилення ринкових позицій підприємств.

Перспективні конкурентні переваги для підприємств цукрової галузі формуються в умовах трансформації ринкового середовища, зокрема через інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості, розвиток партнерських відносин із сільськогосподарськими виробниками сировини, а також впровадження сучасних управлінських підходів. Однак реалізація таких можливостей потребує наявності чітко сформованої та науково обґрунтованої економічної стратегії розвитку підприємства.

Економічна стратегія підприємства цукрової галузі доцільно розглядати як багатовимірну управлінську категорію, що поєднує аналітичний та прогностичний аспекти. З одного боку, вона базується на комплексному аналізі внутрішнього потенціалу підприємства (виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного) та оцінці впливу факторів зовнішнього середовища (кон'юнктури ринку, державного регулювання, конкурентного середовища). З іншого боку, стратегія передбачає вибір оптимальної ринкової позиції, визначення пріоритетних напрямів розвитку та формування механізмів досягнення стратегічних цілей [8].

Сутність економічної стратегії полягає у створенні цілісної системи управління розвитком підприємства, яка охоплює процеси планування, реалізації, моніторингу та коригування стратегічних рішень. Вона повинна забезпечувати узгодженість між довгостроковими цілями підприємства та його поточною діяльністю, а також формувати здатність до своєчасного реагування на виклики та загрози. Особливого значення в умовах нестабільності набуває ризик-орієнтований підхід до стратегічного управління, що передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію впливу ключових ризиків на результати діяльності [11].

Теоретичним питанням дослідження економічної стратегії розвитку присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, серед яких особливо варто

виділити І. Ступак, який відмічає, що: «конкурентну стратегію як орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває у процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання» [61].

Вітчизняний науковець В.М. Якубів у своїх працях визначає, що: «з метою розробки реальної, корисної та конкурентоспроможної стратегії, спрямованої на забезпечення збалансованого розвитку села, селянства та сільського господарства, розглядає побудову інноваційної стратегії, під якою розуміє “інтегрований, системний план дій, спрямований на досягнення довгострокової мети і завдань розвитку об’єкта, що ґрунтується на новому, відмінному від попередніх підходів до побудови, організації й реалізації, для забезпечення вищої в порівнянні з аналогами результативності» [71].

У працях Боришкевича І.І. дається твердження, що: «стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства – це інноваційний, цілеспрямований, детальний, впорядкований та довгостроковий план дій, що інтегрує в собі певний набір правил та орієнтирів, наукових досліджень і технологічних розробок через застосування «розумних програм» («intelligent programs») та новітніх ІТ-технологій, які формують чітку лінію поведінки сільськогосподарського підприємства в напрямку поетапного досягнення поставлених цілей, задоволення потреб споживачів та отримання економічного і соціального ефекту, а також забезпечення сільськогосподарського зростання країни в цілому» [6].

Існує думка, що конкурентна стратегія формує конкурентну поведінку підприємств. Так, В. Грановська у своїх наукових працях якої визначається, що: «стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами» [16].

У працях Іванова Ю., визначається, що: «конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на

встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва» [29].

Власне бачення Євтушенко Н.О. та Пільник Т.А. визначає конкурентну стратегію як «модель поведінки підприємства на конкретному ринку, яка представляє собою систему спланованих дій, що дозволяє забезпечити йому необхідні обсяги реалізації, прибутковості, темпи зростання та підвищення конкурентоспроможності., та пропонують розробку конкурентної стратегії проводити за наступними етапами:

1 етап: Збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище.

2 етап: Структурування інформації та подальший аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ.

3 етап: Розробка конкурентної стратегії та вибір стратегічних альтернатив.

4 етап: Зіставлення розробленої стратегії з початковими цілями та аналіз обраної стратегічної альтернативи.

5 етап: Реалізація конкурентної стратегії через конкретний план дій.

6 етап: Контроль досягнення поставлених цілей та виконання плану.

7 етап: Аналіз отриманого досвіду та реалізованої стратегії – накопичення досвіду» [23].

Також, варто відзначити, що у працях Євтушенко Н.О. та Пільник Т.А. визначається, що: «під час розробки конкурентної стратегії доречно враховувати питання про ієрархію управління – стратегія має розкривати заявлені цілі та завдання підприємства за чітко сформованим планом. Тому для побудова конкурентної стратегії доцільно розпочинати з аналізу поточної ситуації підприємства на ринку та оцінки середовища самого підприємства. Після збору та аналізу інформації про ринок та конкурентів необхідна розробка плану реалізації самої конкурентної стратегії. Але варто відзначити, що сформована конкурентна стратегія не є підсумком і кінцевою метою розробки. З цього приводу доцільно провести аналіз її впровадження та оцінити набутий досвід підприємства. Згодом цей аналіз стане відправною точкою у майбутній

розробці нової конкурентної стратегії, яка буде адаптована під зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Дієвість конкурентної стратегії полягає в тому, що підприємство ще до розробки стратегії має проаналізувати попередній досвід, з'ясувати, які дії мали позитивну дію у конкурентній боротьбі та перевірити їх актуальність на поточний момент. Вивчення минулого досвіду дозволить підприємству уникнути старих помилок у процесі розробки нової конкурентної стратегії» [24].

Враховуючи сказане, нами запропоновано уточнення наукової категорії «економічна стратегія підприємств цукрової галузі», яке виступає ключовим інструментом забезпечення їх сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища. Її реалізація сприятиме не лише зміцненню позицій окремих підприємств, але й підвищенню ролі цукрової промисловості у структурі національної економіки та забезпеченню продовольчої безпеки держави.

1.2. Види, типи та класифікація економічної стратегії підприємства

Економічна стратегія підприємства є складною багаторівневою категорією стратегічного управління, яка відображає довгострокові напрями розвитку суб'єкта господарювання, механізми досягнення його цілей та способи адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Її класифікація є важливим інструментом систематизації стратегічних рішень, що дозволяє обґрунтовано формувати та реалізовувати стратегічні пріоритети, зокрема на підприємствах цукрової галузі.

Види економічної стратегії підприємства доцільно розглядати залежно від спрямованості та функціонального призначення:

1. Загальна (корпоративна) стратегія – визначає глобальні напрями розвитку підприємства, його місію, стратегічні цілі та позиціонування на

ринку. Для підприємств цукрової галузі вона може включати рішення щодо диверсифікації виробництва (наприклад, розвиток біоенергетичних напрямів або переробки побічної продукції).

2. Конкурентна (бізнес-стратегія) – спрямована на забезпечення конкурентних переваг на конкретному ринку. У цукровій галузі це може бути стратегія зниження витрат за рахунок енергоефективності або стратегія диференціації продукції.

3. Функціональні стратегії – деталізують напрями розвитку за окремими сферами діяльності:

- виробнича стратегія (модернізація обладнання, підвищення продуктивності);
- фінансова стратегія (оптимізація структури капіталу, управління витратами);
- інноваційна стратегія (впровадження нових технологій переробки);
- маркетингова стратегія (розширення ринків збуту, формування бренду);
- кадрова стратегія (розвиток людського капіталу) [41].

Типи економічних стратегій класифікуються залежно від характеру розвитку підприємства:

1. Стратегія зростання – передбачає розширення обсягів виробництва, вихід на нові ринки, інвестиції в модернізацію. Для цукрових заводів це може означати збільшення переробних потужностей або інтеграцію з агровиробниками.

2. Стратегія стабілізації – орієнтована на підтримання досягнутого рівня ефективності в умовах нестабільного середовища, що є актуальним у періоди цінових коливань на ринку цукру.

3. Стратегія скорочення (реструктуризації) – застосовується в умовах кризи та передбачає оптимізацію витрат, закриття нерентабельних виробництв, зміну організаційної структури.

4. Антикризова стратегія – спрямована на відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, що є особливо актуальним для підприємств із високим рівнем зносу основних фондів [46].

Класифікація економічних стратегій підприємства може здійснюватися за різними ознаками:

1. За рівнем управління:

- корпоративна;
- бізнес-стратегія;
- функціональна;
- операційна.

2. За терміном реалізації:

- довгострокові (стратегічні);
- середньострокові;
- короткострокові (тактичні).

3. За реакцією на зовнішнє середовище:

- активні (проактивні) – передбачають випереджальне реагування на зміни;
- пасивні (реактивні) – формуються у відповідь на вже існуючі виклики.

4. За рівнем ризику:

- консервативні (мінімізація ризиків);
- помірні;
- агресивні (орієнтація на швидке зростання з високим рівнем ризику).

5. За напрямом розвитку:

- інноваційні;
- інвестиційні;
- інтеграційні (вертикальна чи горизонтальна інтеграція);
- диверсифікаційні.

6. За джерелами конкурентних переваг:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія диференціації;

- стратегія фокусування (на певному сегменті ринку).

На рисунку 1.1. нами наведено узагальнений перелік типів стратегічних рішень на підприємстві в частині оптимізації його діяльності і забезпечення стійких довготривалих конкурентних переваг.

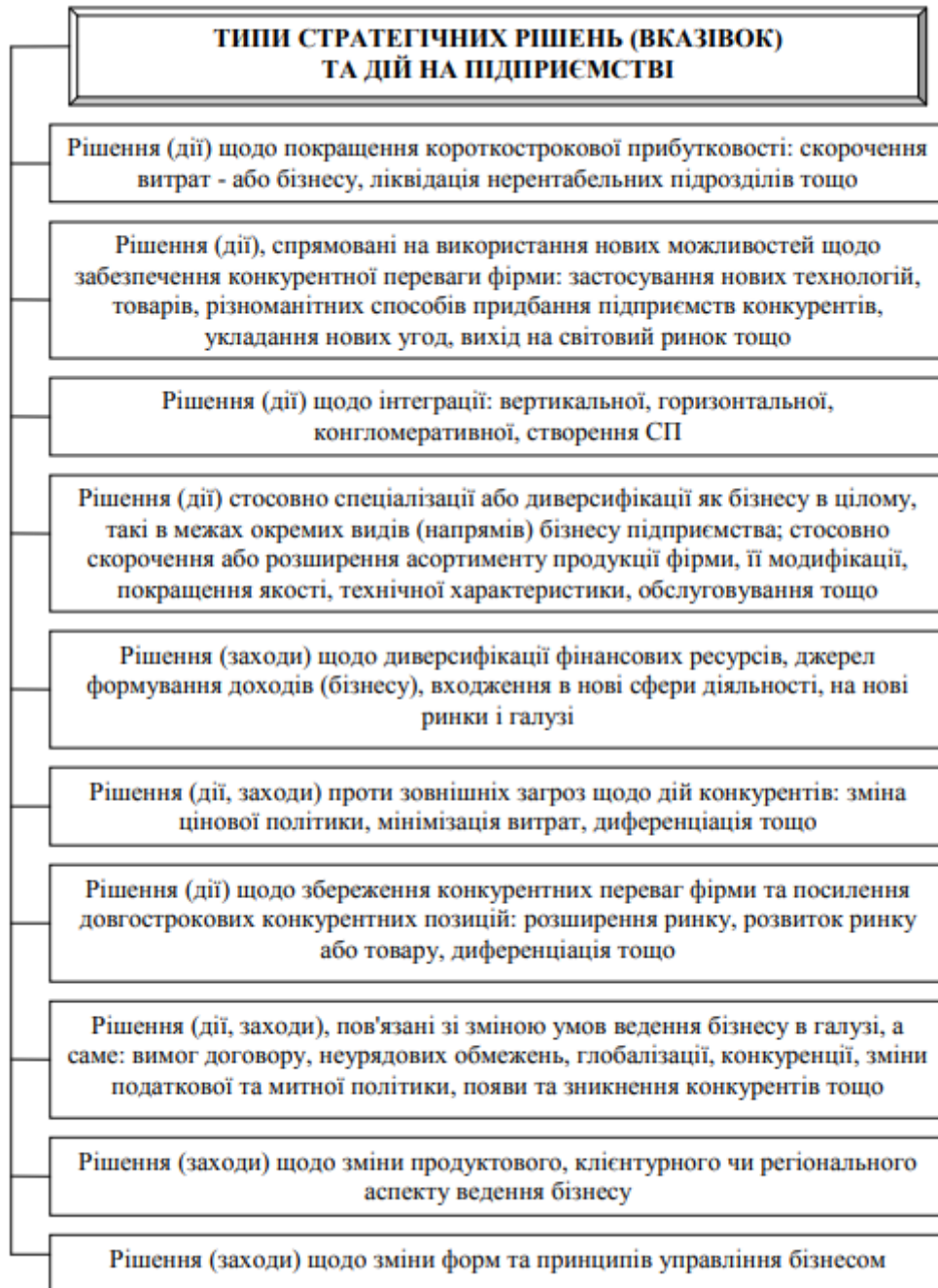


Рисунок 1.1 – Типи стратегічних рішень(вказівок) та дій на підприємстві

Сформовано на основі джерел [25, 35]

Стратегію розвитку підприємства доцільно інтерпретувати як довгостроково орієнтовану, адаптивну систему управлінських рішень інноваційного характеру, що передбачає визначення пріоритетних напрямів діяльності з урахуванням прийняттого рівня ризику. Вона формується на основі комплексного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та впливу факторів зовнішнього середовища, враховує роль людського капіталу як ключового драйвера змін і передбачає залучення інвестиційних ресурсів. Реалізація такої стратегії спрямована на досягнення стійких економічних результатів, підвищення ефективності функціонування та зміцнення конкурентних позицій як продукції, так і підприємства загалом, зокрема в умовах високої конкуренції на ринку цукрової галузі.

Основні характеристики стратегії розвитку представлені рисунку 1.2.

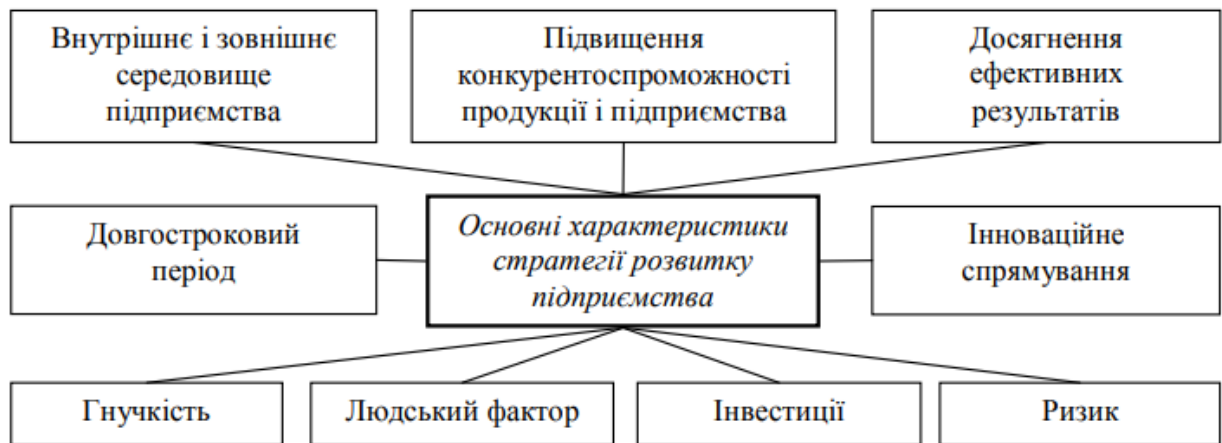


Рисунок 1.2 – Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку

Сформовано на основі джерел [18,46]

У результаті аналізу наукових публікацій та матеріалів періодичних видань встановлено, що стратегії розвитку підприємства доцільно систематизувати за характером поведінки у конкурентному середовищі, виокремлюючи дві базові групи – активні та пасивні стратегії.

Активні стратегії розвитку характеризуються проактивною позицією підприємства на ринку та орієнтацією на випереджальне реагування на зміни зовнішнього середовища. Вони передбачають оперативне прийняття управлінських рішень у відповідь на трансформацію ринкової кон'юнктури, прагнення до формування конкурентних переваг шляхом випередження дій конкурентів, а також забезпечення високого рівня гнучкості бізнес-процесів.

Реалізація таких стратегій супроводжується інтенсивним використанням наявних ресурсів – трудових, енергетичних, матеріальних і виробничих потужностей. Водночас ключовою ознакою активних стратегій є орієнтація на інноваційний розвиток, що проявляється у постійному пошуку та впровадженні новітніх технологічних, організаційних і маркетингових рішень [62].

Натомість пасивні стратегії розвитку підприємства ґрунтуються на адаптивному, реактивному підході до управління. Вони передбачають переважно наслідування ринкової поведінки конкурентів, а також коригування діяльності лише у разі виникнення об'єктивної необхідності. Такий тип стратегічної поведінки характеризується нижчим рівнем ризику, що зумовлено обмеженим масштабом інноваційних змін і меншою інтенсивністю ресурсного використання. Крім того, пасивні стратегії, як правило, потребують менших інвестиційних витрат, що може бути доцільним для підприємств із обмеженим фінансовим потенціалом або в умовах підвищеної економічної невизначеності [62].

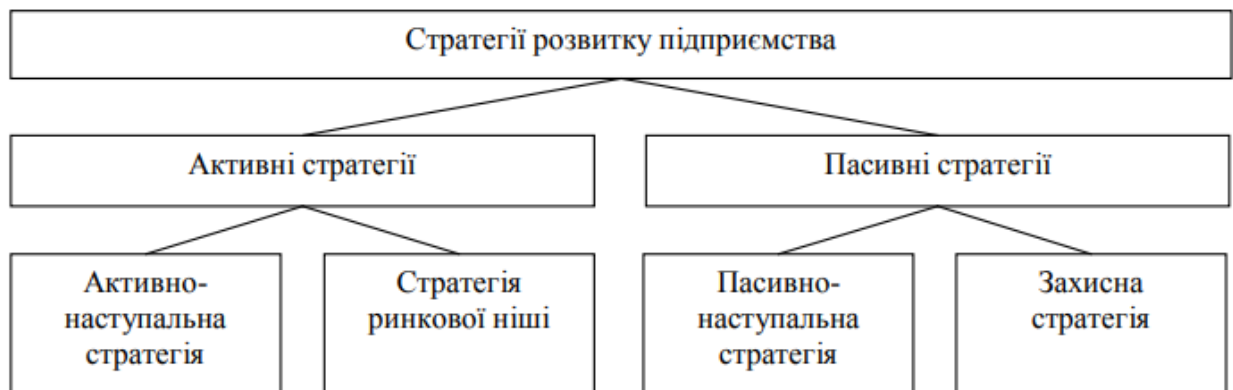


Рисунок 1.3 - Класифікація стратегії розвитку підприємства

Сформовано на основі джерел [18, 47]

У контексті функціонування підприємств цукрової галузі вибір між активною та пасивною стратегією розвитку визначається рівнем їх ресурсного забезпечення, технологічним станом виробництва, доступом до інвестиційних ресурсів та інтенсивністю конкурентного середовища. Водночас довгострокове забезпечення конкурентоспроможності галузі вимагає поступового переходу до активних, інноваційно орієнтованих стратегій

розвитку. У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна, яке представлені на рисунку 1.3.

Порівняльна характеристика активної та пасивної стратегії підприємства представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика активної та пасивної стратегії підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливості інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливості інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

Сформовано на основі джерел [25, 49]

Проведені нами дослідження визначення стратегічних пріоритетів розвитку дає змогу стверджувати, що в контексті підприємств цукрової галузі вибір виду, типу та конкретної моделі економічної стратегії залежить від ресурсного потенціалу, рівня технологічного розвитку, доступу до сировинної бази, а також від кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринків. Комплексне поєднання різних стратегічних підходів забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та формування передумов для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

1.3. Розробка економічної стратегії підприємств, визначення етапів та цілей

В процесі розробки економічної стратегії підприємства варто значну увагу приділити визначення етапів, цілей та загального бачення та місії підприємства. Стратегія підприємства виступає ключовим інструментом реалізації його місії та досягнення визначених цілей, формуючи логіку довгострокового розвитку і напрями управлінських рішень. Вона органічно пов'язана з цільовими орієнтирами діяльності підприємницької організації, забезпечуючи узгодженість між її потенціалом і вимогами зовнішнього середовища [18].

Вихідним етапом процесу формування стратегії є визначення місії підприємства, яка розглядається як базова концептуальна основа його функціонування. Формування місії передбачає чітке окреслення смислу існування організації, її ключового призначення, стратегічної ролі та позиції у ринковій системі. Саме місія визначає загальний вектор розвитку підприємства, відображає його цінності, принципи діяльності та орієнтацію на задоволення потреб споживачів. Місія підприємства (загально концепція бізнесу) представлена на рисунку 1.4.

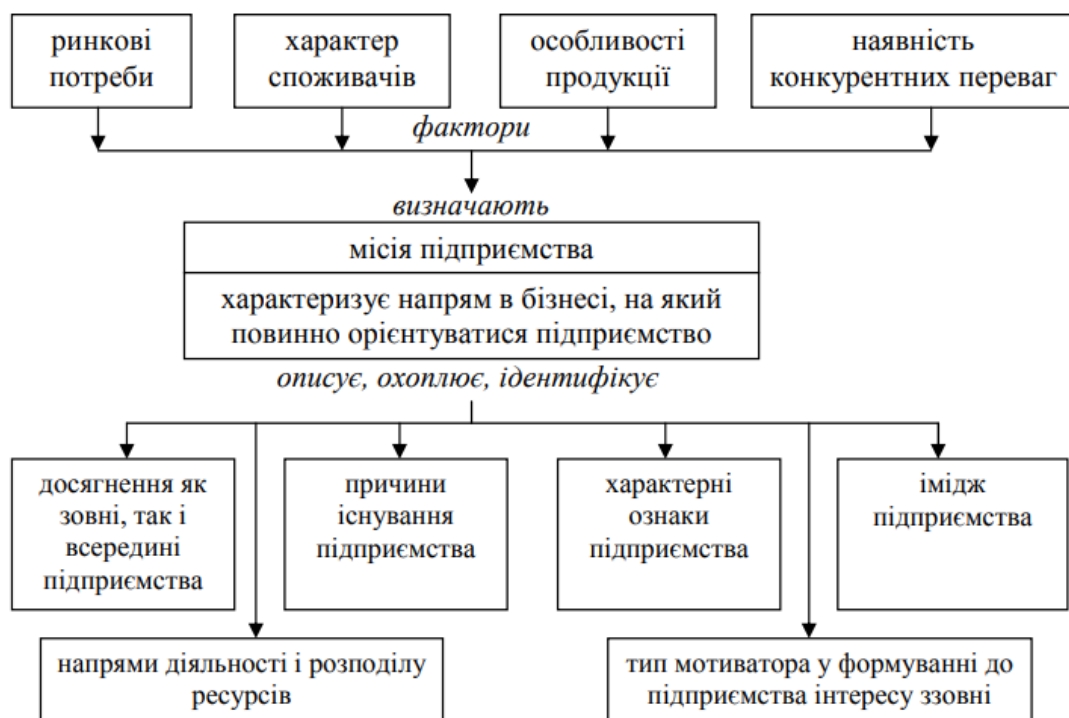


Рисунок 1.4 – Місія підприємства (загально концепція бізнесу)

Сформовано на основі джерел [49, 59]

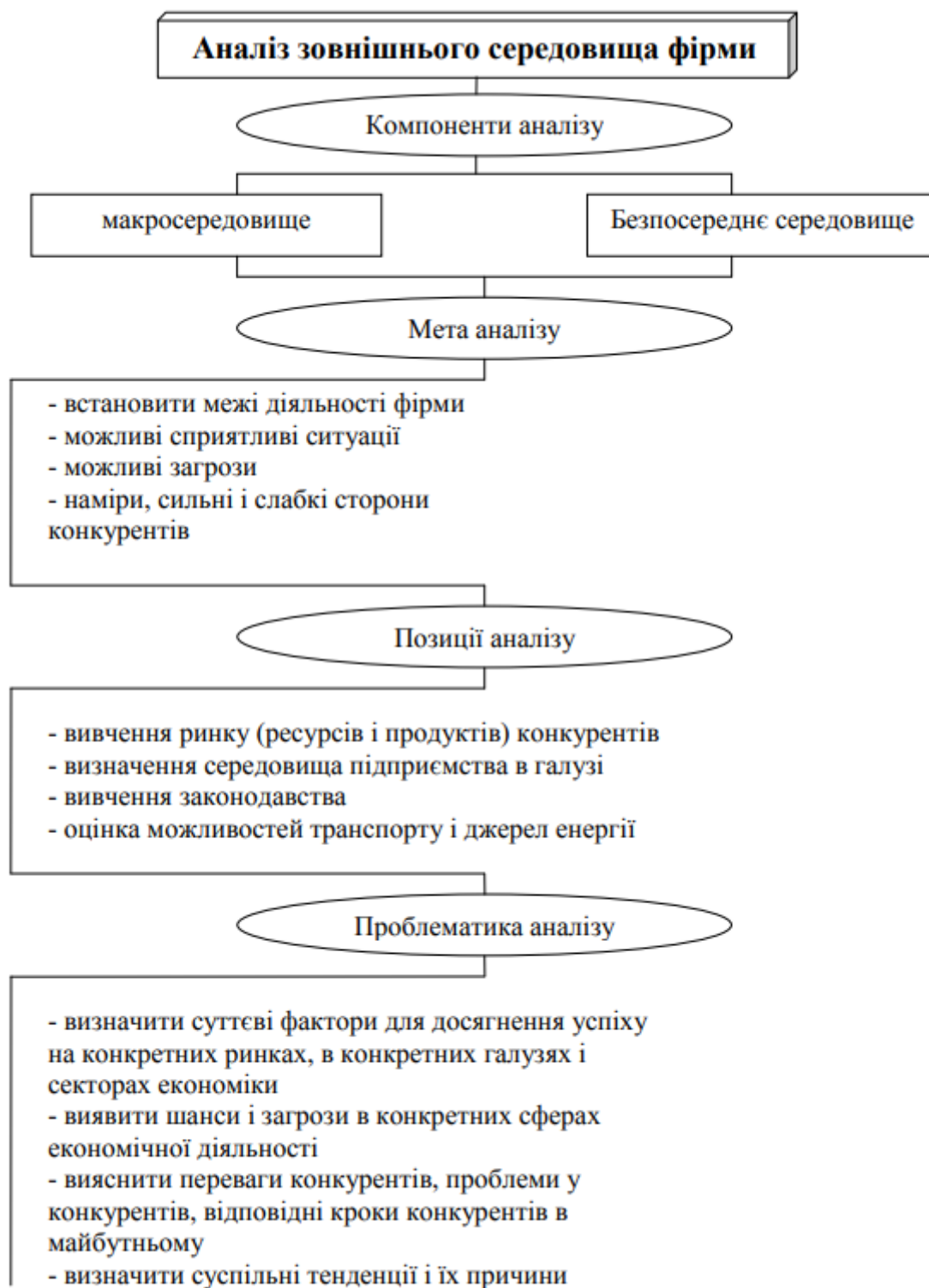


Рисунок 1.5 – Складові аналізу та оцінки зовнішнього середовища підприємства

Сформовано на основі джерел [25, 49]

У контексті підприємств цукрової галузі місія може бути пов'язана із забезпеченням стабільного виробництва якісної продукції, задоволенням

внутрішнього попиту на цукор, підвищенням ефективності переробки сировини та сприянням розвитку агропромислового комплексу. Вона також має враховувати соціально-економічну значущість галузі, зокрема її вплив на зайнятість населення, розвиток сільських територій та забезпечення продовольчої безпеки [24].

На нашу думку, визначення місії підприємства є фундаментальним етапом стратегічного управління, який створює передумови для формування обґрунтованої, цілісної та ефективної стратегії розвитку, адаптованої до сучасних умов господарювання.

На розробку стратегій діяльності суттєвий вплив має зовнішнє середовище. Зміст аналізу та оцінки зовнішнього середовища підприємства представлений на рисунку 1.5.

Далі, важливим є позиції зовнішнього аналізу, які варто проаналізувати вітчизняним підприємствам в процесі розробки економічної стратегії. Напрямки аналізу зовнішніх факторів на розробку економічної стратегії представлені на рисунку 1.6.

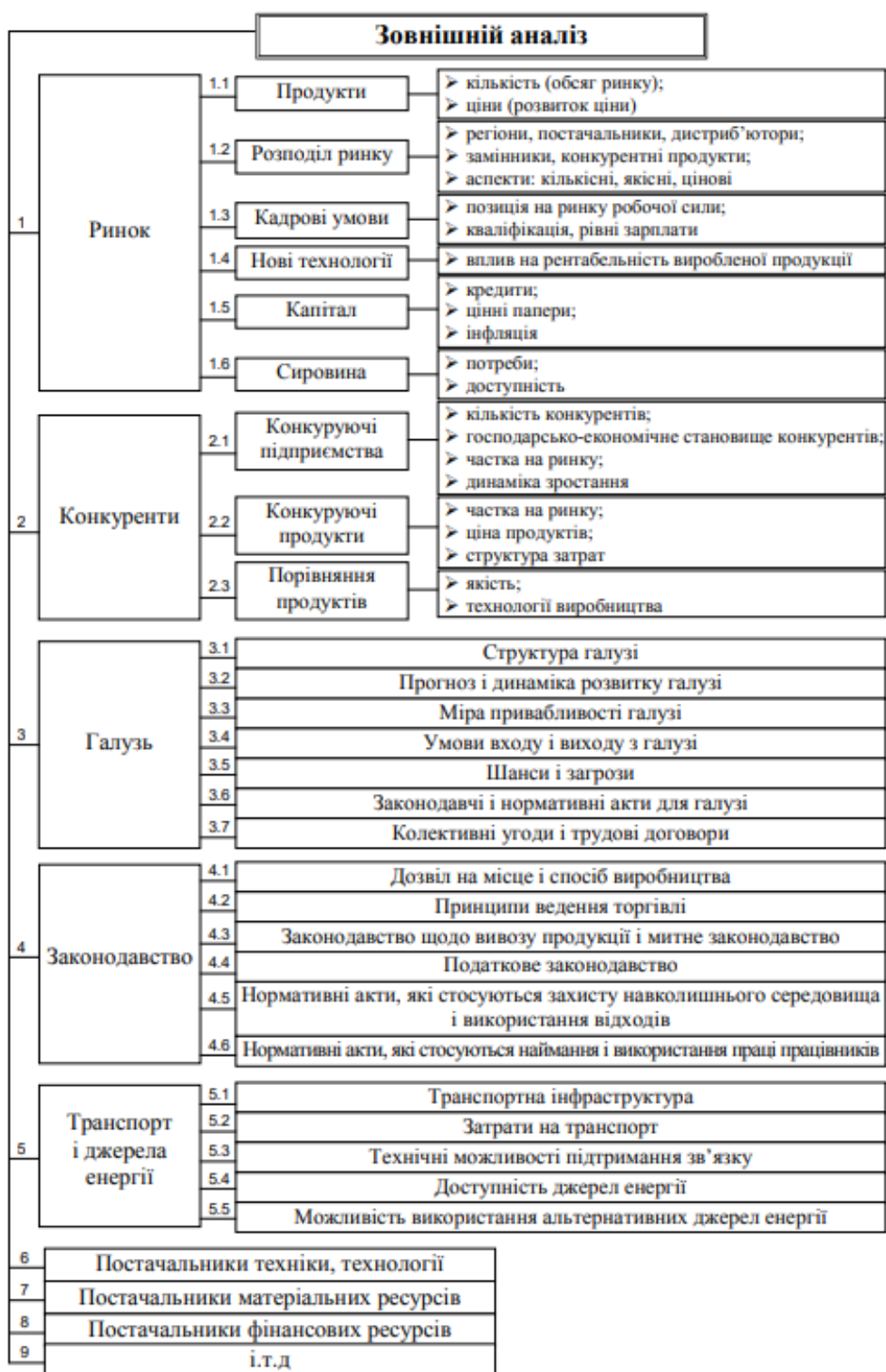


Рисунок 1.6 – Напрямки аналізу зовнішніх факторів на розробку економічної стратегії.

Важливим етапом розробки економічної стратегії підприємства є оцінка комплексного інтегрального показника привабливості підприємства. Комплексний показник привабливості сфери діяльності підприємства (ринку) (К) розраховують за формулою:

$$K=aG+DH+yO-dT \quad (1.1)$$

де G , P , O , T – комплексні показники оцінки перспектив зростання попиту, зміни рентабельності, можливостей (успіху) і загроз (нестабільності) в СЗГ відповідно;

a , B , y , d – вагові коефіцієнти відносного внеску кожного фактора у формування рівня привабливості ринку;

$$a+B+y+d=1 \quad (1.2)$$

Варто пам'ятати, що встановлення значення вагових коефіцієнтів залежить від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває дане спрямування діяльності (данин бізнес, дана СЗГ) підприємства:

- на ранніх стадіях більш важливими є показники зростання;
- на стадії зрілості – показники рентабельності тощо.

Комплексні показники оцінки перспектив можливостей (можливого рівня успіху – O) і загроз (можливого рівня нестабільності – T) в СЗГ розраховуються за бальною системою оцінки інтенсивності впливу факторів, за визначеними (на основі матриць можливостей і загроз SWOT-методу) наборами факторів формування можливостей і загроз по кожній конкретній СЗГ підприємства, за наступними формулами:

$$O=\{o_i \cdot k_i \quad (1.3)$$

$$T=\{t_j \cdot l_j \quad (1.4)$$

де, o_i – оцінка інтенсивності впливу i – (можливості в балах);

k_i – вага (значимість) i – ї можливості;

t_j – оцінка інтенсивності впливу – j -ї загрози в балах;

l_j – вага (значимість) j -ї загрози

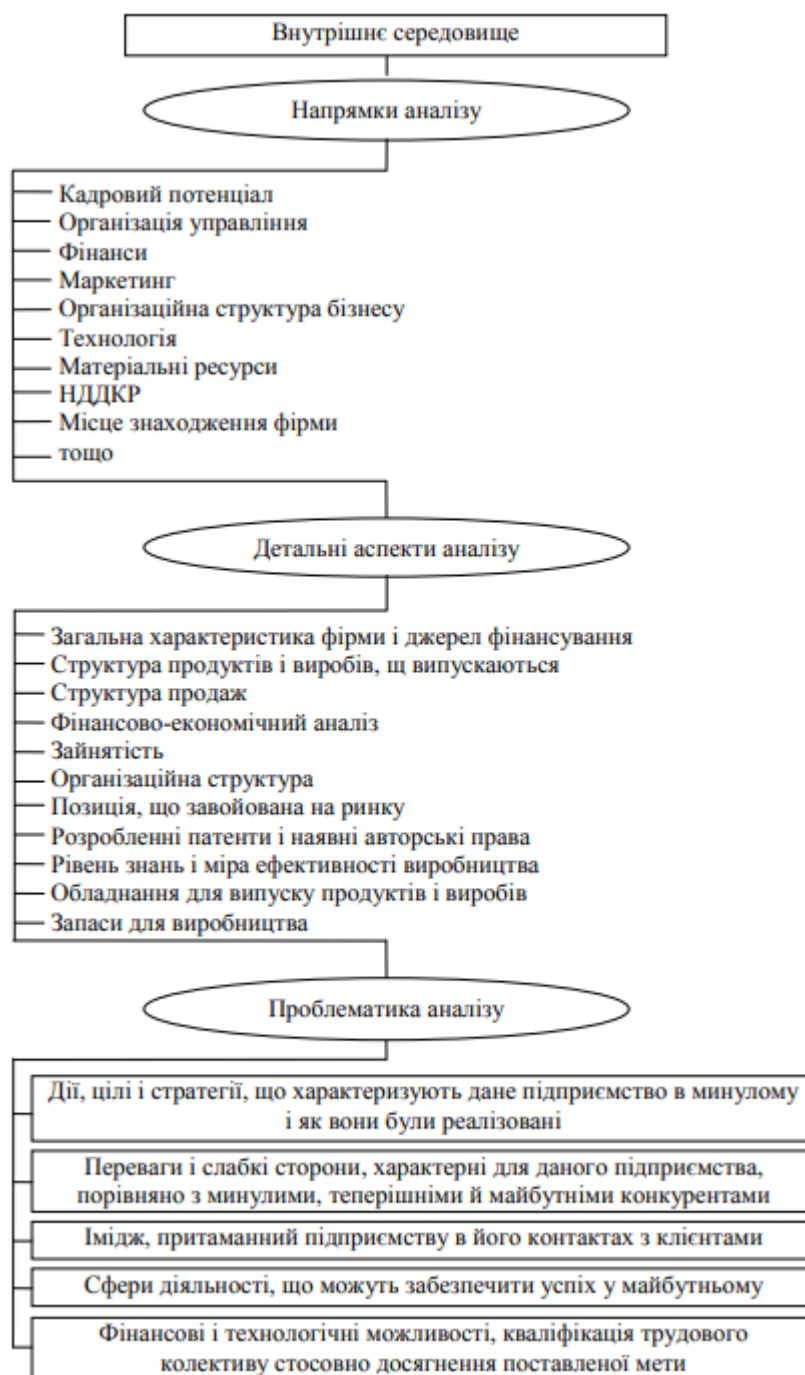


Рисунок 1.7 – Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Сформовано на основі джерел [25, 49]

У процесі формування стратегії розвитку підприємства ключового значення набуває системне врахування та цілеспрямоване управління внутрішніми чинниками його діяльності. Проведення ґрунтовного внутрішнього аналізу дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, що є необхідною передумовою для обґрунтування стратегічних управлінських рішень і визначення пріоритетних напрямів подальшого розвитку.

Такий аналіз забезпечує можливість оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу, рівень організаційної та виробничої спроможності, а також ступінь готовності підприємства до адаптації в умовах конкурентного середовища. Виявлені сильні сторони формують основу для створення та зміцнення конкурентних переваг, тоді як слабкі сторони визначають напрями необхідних трансформацій і вдосконалень. Аналіз внутрішнього середовища підприємства представлений на рисунку 1.7.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства сприяє визначенню його стратегічного потенціалу – сукупності можливостей, які можуть бути ефективно використані у процесі досягнення довгострокових цілей. Саме опора на ці можливості забезпечує підприємству здатність займати стійкі конкурентні позиції на ринку та підвищувати результативність своєї діяльності, зокрема в умовах функціонування підприємств цукрової галузі.

Методологічною основою дослідження складових стратегічного розвитку виступає системний підхід, який дає змогу розглядати аграрне підприємництво як цілісну, багаторівневу соціально-економічну систему. У межах такого підходу підприємство інтерпретується як сукупність взаємопов'язаних елементів, між якими існують стійкі причинно-наслідкові та функціональні зв'язки, що визначають характер його функціонування та розвитку.

Застосування системної методології дозволяє враховувати комплексну взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на формування стратегічних орієнтирів підприємства. При цьому кожен окремий компонент стратегічного розвитку – виробничий, фінансовий, інноваційний, організаційний чи соціальний – має власну функціональну специфіку та виконує визначену роль у загальній системі управління.

Водночас усі зазначені елементи інтегруються в єдину стратегічну модель, спрямовану на досягнення спільної мети – забезпечення довгострокової стійкості, ефективності та збалансованого розвитку аграрного підприємництва. Таким чином, системний підхід забезпечує цілісне бачення стратегічного розвитку, дозволяє виявляти внутрішні резерви підвищення ефективності та формувати науково

обґрунтовані управлінські рішення в умовах динамічного зовнішнього середовища. У таблиці 1.3 представлено теоретико-методичні засади визначення сутності та структури компонентів стратегічного розвитку аграрного підприємства.

Таблиця 1.3 - Теоретико-методичні засади визначення сутності та структури компонентів стратегічного розвитку аграрного підприємства

Методологічний аспект	Сутність	Ключові елементи
Базові теоретичні основи	Комплексне поєднання фундаментальних положень	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна теорія • Стратегічний менеджмент • Специфіка аграрного виробництва
Системний підхід	Розгляд аграрного підприємництва як складної соціально-економічної системи	<ul style="list-style-type: none"> • Взаємопов'язаність елементів • Взаємообумовленість компонентів • Функціональна спрямованість • Єдина мета розвитку
Основні підходи до формування структури	Комплексне охоплення всіх аспектів розвитку	<p>1. Ресурсний підхід:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Матеріально-технічна складова • Фінансова складова • Кадрова складова • Інформаційна складова <p>2. Процесний підхід:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Організаційно-управлінські процеси • Виробничо-технологічні процеси • Інноваційні процеси <p>3. Результативний підхід:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Економічні наслідки • Соціальні наслідки • Екологічні наслідки
Концепція збалансованого розвитку	Гармонійне поєднання різних аспектів розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні цілі • Екологічна відповідальність • Соціальна спрямованість
Специфіка аграрного виробництва	Врахування особливостей сільського господарства	<ul style="list-style-type: none"> • Сезонність • Залежність від природно-кліматичних умов • Біологічні особливості культур і тварин
Інноваційна складова	Впровадження сучасних рішень у розвиток	<ul style="list-style-type: none"> • Новітні технології • Цифрові рішення • Прогресивні методи управління
Інституційний підхід	Врахування впливу формальних та неформальних інститутів	<ul style="list-style-type: none"> • Нормативно-правове регулювання • Державна підтримка • Ринкова інфраструктура • Соціально-економічні відносини
Методологія оцінки ефективності	Використання системи збалансованих показників	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансові результати • Рівень інноваційності • Екологічність • Соціальна відповідальність
Механізми взаємодії компонентів	Забезпечення синергетичного ефекту	<ul style="list-style-type: none"> • Принцип синергії • Принцип комплементарності • Мультиплікативний ефект • Стійкість розвитку

Сформовано на основі джерел [18, 36]

Структуру компонентів стратегічного розвитку доцільно формувати на основі інтеграції ресурсного, процесного та результативного підходів, що забезпечує комплексність та системність наукового аналізу. Ресурсний підхід орієнтований на дослідження та оцінювання сукупності матеріально-технічних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, які формують потенціал розвитку аграрного підприємства та визначають його здатність до ефективного функціонування в конкурентному середовищі [42].

Процесний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на динаміці внутрішніх трансформацій підприємства та охоплює організаційно-управлінські, виробничо-технологічні та інноваційні процеси. Він дозволяє розглядати підприємство як систему безперервних взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективності господарської діяльності.

Результативний підхід фокусується на оцінюванні наслідків функціонування підприємства, які проявляються у економічній, соціальній та екологічній площинах. Такий підхід забезпечує можливість комплексної оцінки ефективності стратегічного розвитку з урахуванням принципів сталого розвитку та довгострокової збалансованості інтересів усіх зацікавлених сторін.

Важливим методологічним аспектом є врахування специфічних особливостей аграрного виробництва, зокрема його сезонного характеру, високої залежності від природно-кліматичних умов, а також біологічних циклів сільськогосподарських культур. Ці чинники суттєво впливають на стабільність виробничих процесів і формують специфічні вимоги до стратегічного управління в аграрному секторі [42].

У сучасних умовах господарювання особливої ваги набуває інноваційна складова стратегічного розвитку, яка передбачає активне впровадження новітніх технологій, цифрових рішень та сучасних управлінських практик. Методологічне підґрунтя дослідження цього компонента базується на положеннях інноваційного менеджменту та теорії дифузії інновацій, що

дозволяє пояснювати механізми поширення технологічних змін в аграрному секторі та оцінювати їх вплив на підвищення ефективності діяльності підприємств.

На думку О.П. Зорі, інституційний підхід до вивчення компонентів стратегічного розвитку дозволяє враховувати вплив формальних та неформальних інститутів на функціонування аграрного підприємництва, включаючи нормативно-правове регулювання, державну підтримку, ринкову інфраструктуру та соціальноекономічні відносини на селі [28].

Як наголошує Н.В. Бондарчук та ін., методологія оцінки ефективності компонентів стратегічного розвитку ґрунтується на використанні системи збалансованих показників, що дозволяє враховувати не лише фінансові результати, але й якісні параметри розвитку, включаючи рівень інноваційності, екологічності та соціальної відповідальності агробізнесу [7, с. 40-41]

Теоретичне обґрунтування сутності компонентів стратегічного розвитку ґрунтується на концепції сталого (збалансованого) розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної спрямованості аграрного бізнесу. У цьому контексті стратегічний розвиток розглядається як багатовимірний процес, спрямований на забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ, ЯК ОСНОВА НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОЛЕКСАНДРІЙСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика та сучасні умови розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Українська цукрова промисловість у сучасних умовах функціонує під впливом значних воєнно-економічних викликів, проте демонструє високий рівень адаптивності та зберігає стратегічне значення як для національної економіки, так і для міжнародних продовольчих ринків. Як зазначається Комітет з питань аграрної та земельної політики, галузь не лише утримує виробничі позиції, але й поступово відновлює експортний потенціал та розширює географію збуту продукції.

Регіональний аналіз діяльності підприємств свідчить про нерівномірність розвитку галузі, що зумовлено як природно-кліматичними, так і логістичними та безпековими факторами. Зокрема, за даними Вінницька обласна військова адміністрація, цукрові заводи регіону, які отримали близько 1 млн тонн сировини, переробили 940 тис. тонн цукрових буряків та виробили 133 тис. тонн цукру. Це свідчить про високий рівень завантаженості виробничих потужностей і ефективність функціонування підприємств Вінниччини, яка традиційно виступає одним із ключових центрів бурякоцукрового виробництва України [36].

Важливим індикатором ефективності аграрного виробництва є рівень урожайності. У регіоні цукрові буряки були зібрані на площі 27 тис. га, що становить близько 60% від загального обсягу площ, запланованих до збирання. Середня врожайність досягла 433,7 ц/га, що перевищує попередньорічний показник на 32 ц/га. Така динаміка свідчить про підвищення агротехнологічної ефективності, вдосконалення системи удобрення та використання високопродуктивних сортів насіння.

Водночас у Полтавська обласна військова адміністрація фіксується дещо нижчий рівень виробничих показників, що пояснюється як меншою концентрацією переробних потужностей, так і специфікою сировинної бази. Станом на кінець жовтня 2025 року місцеві цукрові заводи переробили 564 тис. тонн буряків та виробили 88 тис. тонн цукру. У регіоні функціонують три основні підприємства, що входять до структури Цукроагропром, серед яких філії «Глобинський цукровий завод», «Яреськівський цукровий завод» та виробничий підрозділ Астарта. Це свідчить про концентрацію виробництва в межах вертикально інтегрованих агропромислових структур.

Суттєвим чинником розвитку галузі виступає зовнішньоекономічна діяльність, зокрема експорт цукру. За інформацією Національна асоціація виробників цукру «Укрцукор», у 2025 році Україна отримала додаткові можливості для розширення експорту до Європейський Союз. Це стало можливим завдяки оновленню торговельних домовленостей між Україною та ЄС, які набрали чинності 29 жовтня 2025 року та передбачають суттєве збільшення тарифної квоти на експорт білого цукру – до 100 тис. тонн, що у чотири рази перевищує попередній рівень [36].

У межах переглянутих умов квотування українські виробники отримали можливість додатково експортувати до кінця 2025 року понад 46 тис. тонн цукру. Відповідно до постанови Кабінет Міністрів України №1368 від 29 жовтня 2025 року, розподіл експортних квот здійснюється пропорційно обсягам поставок до ЄС у попередній період (січень–травень 2025 року), що сприяє підвищенню прозорості та конкурентності доступу до зовнішніх ринків [2].

Отже, сучасний розвиток цукрової галузі України характеризується поєднанням інтенсивних факторів зростання (підвищення врожайності, технологічна модернізація, оптимізація виробничих процесів) та екстенсивних обмежень (скорочення посівних площ, логістичні труднощі, воєнні ризики). Водночас розширення експортних можливостей та інтеграція у європейський економічний простір формують передумови для зміцнення конкурентних

позицій українських виробників на міжнародному ринку та забезпечення довгострокової стабільності галузі.

Одним із ключових суб'єктів вітчизняної цукрової промисловості є ТОВ «Олександрійський цукровий завод», розташований у Кіровоградській області, який входить до складу інтегрованої агропромислової групи «АгроВіста». Підприємство спеціалізується на переробці цукрових буряків із подальшим виробництвом цукру-піску та посідає вагомe місце серед переробних підприємств центрального регіону України. Водночас його господарська діяльність не обмежується лише виробничою складовою, а має диверсифікований характер, охоплюючи торговельні операції, енергетичне забезпечення та допоміжні виробничі процеси, що сприяє підвищенню загальної ефективності функціонування.

Історично підприємство було введено в експлуатацію у 1961 році із проектною потужністю переробки близько 2,5 тис. тонн цукрових буряків на добу. У подальшому, завдяки поетапній модернізації виробничо-технологічної бази, рівень переробної спроможності було суттєво підвищено – до орієнтовно 4 тис. тонн сировини на добу. Важливою конкурентною перевагою підприємства є сформована власна сировинна база, яка забезпечує переважну частку (до 80 %) потреб у цукрових буряках. Це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників, оптимізувати логістичні витрати та забезпечити більш стабільний виробничий цикл [2].

З позицій фінансово-економічної оцінки діяльність підприємства характеризується значними масштабами господарського обороту, однак водночас відзначається нестійкістю фінансових результатів. Зокрема, за даними відкритої звітності, у 2023 році обсяг доходу перевищував 662 млн грн, що свідчить про високий рівень ділової активності та значний виробничий потенціал. Проте у наступні періоди (2024–2025 роки) спостерігалася негативна динаміка фінансових показників: скорочення доходів, трансформація прибутку у збитки та зниження рівня рентабельності до від'ємних значень.

Зазначені тенденції можуть бути зумовлені комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких варто виділити зростання вартості енергоносіїв, підвищення логістичних витрат, нестабільність аграрного ринку, а також вплив військово-політичних ризиків на виробничо-господарську діяльність. У сукупності це актуалізує необхідність удосконалення стратегічного управління підприємством, зокрема шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та посилення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Аналіз структури активів і зобов'язань підприємства свідчить про високу капіталомісткість його виробничо-господарської діяльності, що є характерною рисою підприємств цукрової промисловості. Станом на 2025 рік загальний обсяг активів перевищував 786 млн грн, що вказує на наявність значного виробничого потенціалу, розвиненої матеріально-технічної бази та сучасної інфраструктури. Водночас обсяг зобов'язань перевищив 1 млрд грн, що відображає суттєву залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Така структура капіталу формує підвищені ризики для фінансової стійкості, особливо в умовах макроекономічної нестабільності, високих процентних ставок та обмеженого доступу до кредитних ресурсів.

Оцінка виробничо-технологічних аспектів діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» засвідчує активну орієнтацію підприємства на інноваційний розвиток та підвищення енергоефективності. Системне оновлення виробничих потужностей, модернізація ключових технологічних ланок і впровадження енергозберігаючих рішень сприяють зростанню продуктивності праці, зниженню енергоємності виробництва та покращенню якісних характеристик кінцевої продукції. Значна частка інвестицій спрямовується на технічне переоснащення, автоматизацію виробничих процесів і впровадження сучасних систем управління виробництвом.

Соціально-економічний вимір діяльності підприємства має важливе значення для розвитку регіону його функціонування. Підприємство забезпечує

зайнятість значної кількості працівників, формуючи стабільний ринок праці та сприяючи зростанню рівня доходів населення. Поступове підвищення середньої заробітної плати, співпраця з державними службами зайнятості, організація програм професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу створюють передумови для формування якісного кадрового потенціалу та зміцнення соціальної стабільності.

Суттєвою конкурентною перевагою підприємства є його вигідне територіальне розміщення, що забезпечує ефективну інтеграцію у транспортно-логістичну інфраструктуру регіону. Близькість до основних транспортних магістралей сприяє оптимізації постачання сировини та реалізації готової продукції як автомобільним, так і залізничним транспортом, що дозволяє мінімізувати логістичні витрати та підтримувати стабільність збутових каналів.

Разом із тим функціонування підприємства супроводжується низкою суттєвих ризиків і обмежень. До них належать висока енергоємність виробництва, залежність від урожайності цукрових буряків як ключової сировини, значні коливання цін на енергоресурси, зокрема природний газ, а також нестабільність внутрішнього ринку та вплив воєнно-політичних факторів. Додатковими викликами є зростання боргового навантаження та погіршення показників рентабельності, що може негативно позначатися на довгостроковій фінансовій стійкості підприємства.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

ТОВ «Олександрійський цукровий завод» є важливим елементом цукрової галузі України, який поєднує значний виробничий потенціал, сучасну технологічну основу та розвинену сировинну базу. Незважаючи на складні умови функціонування, підприємство зберігає активність у напрямі модернізації та вдосконалення виробництва, що формує передумови для підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Фінансово-економічний аналіз виступає як комплексний інструмент дослідження результатів діяльності підприємства за певний період. Він передбачає системну оцінку структури та динаміки активів і пасивів, а також розрахунок ключових показників фінансового стану, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності господарської діяльності підприємства.

Проаналізуємо структуру активів ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки, а результати наших розрахунків занесемо у таблицю 2.1. та 2.2.

Таблиця 2.1 – Аналіз структури активів ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки (тис. грн.)

Стаття	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Необоротні активи								
Нематеріальні активи	169	0,0003	169	0,0464	145	0,041	121	0,04
Первісна вартість	169	0,0003	177	0,0486	178	0,05	179	0,05
Накопичена амортизація	-	-	8	0,0022	33	0,009	58	0,0

Незавершені капітальні інвестиції	14293	3,8533	18836	5,1705	19328	5,484	23201	6,44
Основні засоби	335790	90,527	323583	88,824	228168	64,740	219091	60,8
Первісна вартість	341092	-	352350	-	271057	-	282463	78,4
знос	5302	-	28767	-	42889	-	63372	17,6
Інші фінансові інвестиції	9029	2,4342	634	0,1740	634	0,180	-	-
Відстрочені податкові активи	4214	1,1361	13665	3,7511	12058	3,421	16278	4,54
Інші необоротні активи	7598	2,0484	7410	2,0341	92103	26,13	100924	28,0
Усього необоротних активів	370925	100	364297	100	352436	100	360249	100

*Складено на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи структуру активів ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки можемо побачити, що 2023 році та 2024 році зменшився загальний обсяг активів, це відбулось за рахунок помітного зростання зносу основних засобів. Так, нажаль на ТОВ «Олександрійський цукровий завод» дійсно застаріле обладнання, яке потребує оновлення. Вже у 2023 році спостерігається зростання обсягів активів за рахунок обсягів незавершених капітальних інвестицій та первісної вартості основних засобів.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу та структури пасиву балансу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки (тис. грн.)

Стаття	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал										
Зареєстрований (пайовий) капітал	10868	9,29	10868	16,3	10868	2090	10867	1,98	10868	60,8
Капітал у дооцінках	183011	156,5	189429	284,5	189313	36406	170456	316,6	221580	123,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збуток)	-76944	-65,80	-133721	-200,8	-199661	-38396	-235165	-436,8	-250325	-1400,2

Усього власний капітал	116935	100	66576	100	520	100	53841	100	17877	100
Довгострокові зобов'язання і забезпечення										
Довгострокові кредити банків	89709	71,7	143686	87,3	84713	91,5	94020	56,54	130633	65,45
Інші довгострокові зобов'язання	35347	28,2	20730	12,6	7828	8,46	72253	43,46	68945	34,55
Усього довгострокові зобов'язання	125056	100	164416	100	92541	100	166273	100	199578	100
Поточні зобов'язання і забезпечення										
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	66412	12,9	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	164538	46,2	153574	41,5	100454	19,5	-	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	16231	4,58	37547	10,1	23478	4,56	122596	19,9	86501	15,67
товари, роботи, послуги	146267	41,3	115448	31,2	75774	14,7	181473	29,5	246388	44,65
Розрахунками з бюджетом	2040	0,57	579	0,16	1202	0,23	2815	0,45	2347	0,42
Розрахунки зі страхування	1369	0,38	-	-	269	0,05	902	0,05	582	0,1
Розрахунками з оплати праці	5130	1,44	693	0,19	1554	0,30	3384	0,55	2131	0,38
За одержаними авансами	9535	2,68	3183	0,86	137	0,03	27612	4,65	6239	1,13
Поточні забезпечення	3713	1,04	2445	0,66	3673	0,71	4895	0,8	6335	1,14
Інші поточні зобов'язання	171694	48,2	209430	56,7	342113	66,4	271498	44,1	201236	36,47
Усього поточні зобов'язання	355979	100	369325	100	514612	100	615175	100	551759	100
Баланс	597970	100	600317	100	607673	100	727607	100	733460	100

**Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Дослідження динаміки власного капіталу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» упродовж 2022–2025 років засвідчує загальну тенденцію до його зростання, що формально може інтерпретуватися як позитивна зміна у структурі фінансових ресурсів підприємства. Водночас поглиблений аналіз

внутрішніх компонентів власного капіталу виявляє наявність неоднозначних і певною мірою суперечливих процесів, які характеризують фінансовий стан товариства.

Зокрема, величина зареєстрованого (пайового) капіталу протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною на рівні 10 868 тис. грн, що свідчить про відсутність додаткових інвестицій з боку власників або змін у політиці формування статутного капіталу як джерела фінансування. Така ситуація може обмежувати можливості підприємства щодо нарощення власної фінансової бази та підвищення рівня фінансової автономії.

Водночас фінансові результати діяльності підприємства у 2022–2025 роках характеризувалися наявністю збитковості, що мало безпосередній негативний вплив на обсяг нерозподіленого прибутку та призвело до накопичення значної суми непокритих збитків у структурі власного капіталу. Формування такої тенденції зумовлено комплексною дією як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, серед яких доцільно виокремити зростання виробничих витрат, високу енергоємність технологічних процесів, нестабільність забезпечення сировиною, а також вплив макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків.

Разом із тим у 2025 році простежується позитивна динаміка щодо скорочення обсягу непокритих збитків, що може свідчити про поступове покращення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Одним із ключових факторів такої тенденції стало підвищення ефективності виробничого процесу, зумовлене сприятливими природно-кліматичними умовами, які забезпечили високий рівень урожайності цукрових буряків. Це, у свою чергу, сприяло більш стабільному забезпеченню сировиною, подовженню тривалості виробничого сезону та зростанню обсягів переробки, що дозволило знизити питомі витрати виробництва.

Таким чином, незважаючи на негативні фінансові результати попередніх періодів, зменшення обсягу непокритих збитків у 2025 році можна розглядати як ознаку часткової стабілізації фінансового стану підприємства. У

перспективі підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, активізація інвестиційної діяльності, модернізація виробничо-технологічної бази та оптимізація витратної структури мають стати визначальними чинниками зміцнення фінансової стійкості та відновлення прибутковості підприємства цукрової галузі. Аналіз сукупного доходу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз сукупного доходу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки

Стаття	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис.грн.	тис. грн
Фінансовий результат					
Чистий дохід від реалізації продукції	219784	235597	323846	450027	662637
Собівартість реалізованої продукції	-235227	-248526	-386011	-446089	-575755
Валовий прибуток	15443	12929	62165	3938	86882
Інші операційні доходи	27226	19064	47254	28450	34718
Адміністративні витрати	-15623	-14688	-17688	-17489	-18884
Витрати на збут	-7311	-8245	-7191	-14821	-32111
Інші операційні витрати	-13351	-6896	-14196	-11159	-24187
Фінансовий результат від діяльності : прибуток	-24502	-23694	-53976	-11081	46418
Фінансові витрати	51018	1	12136	21825	34750
Інші витрати	23496	19842	18283	25684	34070
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5494	16283	4326		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-2474	-59810	-64449	-58580	-14340
Чистий фінансовий результат: прибуток	-1412	9451	-1607	-54360	-12536
Сукупний дохід					

Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	14129	6418	-116	-	-59146
Інший сукупний дохід до оподаткування	14129	6418	-116	-	59146
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим доходом	8792	-	-	-	10646
Інший сукупний дохід після оподаткування	5337	6418	-116	-	48500
Сукупний дохід	4275	-43941	-66172	-54360	35964

**Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Аналіз динаміки сукупного доходу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» упродовж 2022–2025 років свідчить про істотні трансформації фінансових результатів діяльності підприємства, зумовлені комплексною дією як зовнішніх ринкових, так і внутрішніх виробничо-економічних чинників. Зокрема, у досліджуваному періоді простежується стійка тенденція до зростання чистого доходу від реалізації продукції – з 219 784 тис. грн у 2022 році до 662 637 тис. грн у 2025 році. Така динаміка значною мірою пояснюється підвищенням цін на цукор на внутрішньому та зовнішніх ринках, що було обумовлено інфляційними процесами, змінами ринкової кон'юнктури та зростанням попиту на продукцію галузі.

Водночас поряд із позитивною динамікою доходів спостерігається суттєве зростання собівартості реалізованої продукції, що відображає підвищення витрат на здійснення виробничої діяльності. Так, собівартість збільшилася з 235 227 тис. грн у 2022 році до 575 755 тис. грн у 2025 році, демонструючи послідовне зростання упродовж усього аналізованого періоду. Основними причинами такої тенденції є подорожчання енергоресурсів, матеріально-технічних ресурсів, зростання логістичних витрат, а також загальне підвищення витрат на ведення господарської діяльності в умовах макроекономічної нестабільності та воєнних викликів.

Разом із тим у 2025 році відзначається певне покращення фінансових результатів підприємства, що проявляється у формуванні позитивного сукупного доходу на рівні 35 964 тис. грн. Досягнення такого результату стало можливим завдяки випереджальному зростанню виручки від реалізації продукції порівняно з темпами збільшення витрат. Фактично підприємству вдалося частково нейтралізувати негативний вплив зростання собівартості шляхом підвищення ефективності реалізації та використання сприятливої ринкової кон'юнктури.

Досліджуваний період характеризується одночасним нарощуванням як доходної, так і витратної складових діяльності підприємства. Водночас позитивні зрушення, зафіксовані у 2025 році, свідчать про наявність тенденції до поступової стабілізації фінансових результатів. Подальше зростання ефективності діяльності підприємства можливе за умови впровадження заходів щодо оптимізації витрат, підвищення енергоефективності виробництва, удосконалення технологічних процесів та збереження сприятливих умов функціонування на ринку цукру.

Аналіз руху грошових коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки представлений таблицею 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз руху грошових коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки

Стаття	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис.грн.	тис. грн
Аналіз руху грошових коштів в результаті операційної діяльності					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	2474	59810	64449	58580	14340
Коригування на: Амортизацію необоротних активів	21169	23784	23970	29735	31253
збільшення (зменшення) забезпечень	424	1268	1228	1222	1440

збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	45524	36116	10473	47449	60758
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визначення	692	-	-	-	276
Фінансові витрати	23500	19843	18283	21825	34750
Збільшення (зменшення) оборотних активів	6803	11146	2922	225692	5783
Збільшення (зменшення) запасів	18026	48054	9148	222692	5783
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги.	8203	39981	2121	56673	40647
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3020	19219	8347	22969	12191
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	70199	36798	47348	152985	41372
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	105761	27140	39680	105675	64894
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	1096	1501	640	18946	599
Збільшення (зменшення) поточної	979	1371	269	632	320

кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування					
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3780	4394	913	1882	1127
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	29707	2392	9490	25850	21476
Грошові кошти від операційної діяльності	103407	26830	73204	52831	126266
Чистий рух коштів від операційної діяльності	103407	26830	73204	52831	126266
Рух коштів у результаті у результаті інвестиційної діяльності					
Витрати на надання позик	15287	30588		-	-
Інші платежі	8553	61372	27049	-	-
Необоротних активів	2446				
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	36763	7830	13629	17378	31075
Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Надходження від	-	-	-		
Отримання позик	180992	228940	278956	135723	-
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	14603	-	14655	46842	11401
Погашення позик	55964	142522	135097	69758	120227
Сплату відсотків	24698	20349	16101	69758	120227
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	135937	66054	113086	144	103567
Чистий рух грошових коштів за звітний період	55	610	796	22238	7414
Залишок коштів на початок року	164	219	829	33	22271
Залишок коштів на кінець року	219	829	33	22271	14857

**Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Далі розрахуємо відносні показники ліквідності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки, а результати розрахунків розмітимо у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок відносних показників ліквідності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки

Показник	Методика розрахунку	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт покриття	$\phi 1p.1195/\phi 1p.1695$	0,63780	0,63905	0,49598	0,5443	0,4678
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\phi 1(p.1195-p.1100)/\phi 1p.1695$	0,43721	0,49486	0,28249	0,7233	0,6788
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\phi 1(p.1160+p.1165)/\phi 1p.1695$	0,00062	0,00351	0,00006	0,0067	0,0056
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	$\phi 1(p.1195-p.1695)$	-139934	-133305	-259375	-247817	-199825

**Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Далі розрахуємо показники фінансової стійкості ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2019-2023 роки, а результати наших розрахунків занесемо у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 - Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки

Показник	Методика розрахунку	2021	2022	2023	2024	2025
Власні обігові кошти (тис. грн)	$\phi 1(p.1195-p.1695)$	-139934	-133305	-259375	-247817	-199825
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\phi 1p.1495/\phi 1p.1900$	0,19555	0,11090	0,00086	0,0212	0,1023
Коефіцієнт фінансової залежності	$1-(\phi 1p.1495/\phi 1p.1900)$	0,80445	0,88910	0,99914	0,9788	0,8977
Коефіцієнт фінансування	$\phi 1p.1695/\phi 1p.1495$	3,04425	5,54741	989,63	-11,425	-30,864
Коефіцієнт забезпечення власними	$\phi 1(p.1195-p.1695)/\phi 1p.1195$	-0,56788	-0,56480	-1,01621	-0,9876	-0,6578

оборотними засобами						
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	$\frac{\text{ф1р.1195-р.1695}}{\text{ф1р.1495}}$	-1,10261	-2,00230	-498,798	-345,7	-11,177
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\frac{\text{ф1р.1695}}{\text{ф1р.1900}}$	0,5953	0,6152	0,84686	0,7522	0,84
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\frac{\text{ф1р.1495}}{\text{ф1р.1695}}$	0,32849	0,18026	0,00101	-0,0314	-0,0875

**Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Результати комплексного оцінювання показників фінансової стійкості ТОВ «Олександрійський цукровий завод» свідчать про наявність суттєвих структурних дисбалансів у системі фінансового забезпечення, що негативно впливають на рівень економічної надійності підприємства. Динаміка ключових фінансових індикаторів вказує на формування нестійкого типу фінансового стану, який супроводжується підвищеною вразливістю до зовнішніх шоків, зростанням ризиків втрати платоспроможності та обмеженням потенціалу самофінансування.

Зокрема, аналіз коефіцієнта платоспроможності демонструє його критично низькі значення, що відображають обмежену здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання. У 2024 році цей показник становив 0,0212, тоді як у 2025 році зафіксовано його зростання до 0,1023. Незважаючи на позитивну динаміку, фактичні значення залишаються значно нижчими за нормативні орієнтири, що свідчить про збереження високого рівня фінансових ризиків та потенційну загрозу загострення кризових явищ у сфері ліквідності.

Негативні тенденції також простежуються у зміні коефіцієнта фінансової залежності, який утримується на підвищеному рівні та відображає домінування позикового капіталу у структурі джерел фінансування. Така ситуація вказує на суттєву залежність підприємства від зовнішніх фінансових

ресурсів, передусім банківського кредитування, що обмежує рівень його фінансової автономії та підвищує чутливість до змін процентних ставок і умов доступу до кредитних ресурсів.

Особливої уваги заслуговує той факт, що низка базових показників фінансової стійкості, зокрема коефіцієнти фінансування, забезпеченості власними оборотними коштами, маневреності власного капіталу та загальної фінансової стабільності, набувають від'ємних значень. Це свідчить про системний дефіцит власних фінансових ресурсів, необхідних для підтримання безперервності операційної діяльності, а також про обмеженість можливостей ефективного маневрування капіталом. Відсутність достатнього обсягу внутрішніх фінансових резервів суттєво знижує здатність підприємства адаптуватися до несприятливих змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність функціонування.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє констатувати критично низький рівень фінансової стійкості підприємства, що обумовлює необхідність реалізації системних антикризових заходів. Пріоритетними напрямками фінансового оздоровлення мають стати оптимізація структури капіталу шляхом поступового зменшення частки позикових коштів, активізація процесів нарощення власного капіталу, підвищення ефективності управління грошовими потоками, а також удосконалення механізмів фінансового планування та контролю. Реалізація зазначених заходів сприятиме відновленню фінансової рівноваги, підвищенню платоспроможності та створенню передумов для забезпечення довгострокової стабільності діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

2.3. Оцінка впливу фінансово-економічного стану на стратегічні пріоритети управління діяльністю підприємства

Оцінка впливу фінансово-економічного стану на формування стратегічних пріоритетів управління діяльністю ТОВ «Олександрійський цукровий завод» свідчить про визначальну роль фінансових обмежень і ризиків у виборі вектора подальшого розвитку підприємства. Сформований тип фінансового стану, що характеризується підвищеним рівнем боргового навантаження, недостатньою ліквідністю та обмеженими можливостями самофінансування, обумовлює необхідність переорієнтації стратегічного управління на забезпечення фінансової стабілізації та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Насамперед, низькі показники платоспроможності та від'ємне значення чистого оборотного капіталу формують пріоритетність короткострокових фінансових стратегій, спрямованих на відновлення ліквідності та забезпечення безперервності операційної діяльності. У цьому контексті ключовими завданнями виступають оптимізація структури оборотних активів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості, раціоналізація управління запасами та вдосконалення платіжної дисципліни.

Високий рівень фінансової залежності від позикового капіталу визначає необхідність реалізації стратегічних заходів щодо реструктуризації зобов'язань та зниження кредитного навантаження. Це передбачає диверсифікацію джерел фінансування, залучення довгострокових інвестицій, а також активізацію внутрішніх резервів зростання власного капіталу, зокрема за рахунок підвищення прибутковості діяльності та реінвестування фінансових результатів.

Стан виробничо-економічної діяльності підприємства, зокрема висока енергоємність та значна частка витрат у собівартості продукції, зумовлює необхідність формування інноваційно-орієнтованої стратегії розвитку. У цьому напрямі пріоритетного значення набувають заходи з модернізації

виробничих потужностей, впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизації технологічних процесів та оптимізації витратної структури. Це дозволить підвищити ефективність виробництва та зменшити чутливість підприємства до коливань цін на енергоресурси.

Нестабільність фінансових результатів і залежність від кон'юнктури аграрного ринку також актуалізують необхідність диверсифікації діяльності підприємства. Зокрема, перспективними напрямками можуть бути розвиток суміжних видів діяльності, поглиблення переробки сировини, а також розширення ринків збуту, що сприятиме зниженню ризиків та підвищенню стійкості до зовнішніх викликів.

Крім того, сформований фінансово-економічний стан підприємства обумовлює необхідність посилення стратегічного управління ризиками. Це передбачає впровадження системи ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, а також розробку превентивних заходів щодо їх мінімізації, що є особливо актуальним в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Отже, фінансово-економічний стан ТОВ «Олександрійський цукровий завод» виступає ключовим фактором, який визначає зміст і спрямованість стратегічних пріоритетів його розвитку. У сучасних умовах основними орієнтирами стратегічного управління мають стати фінансова стабілізація, підвищення ефективності використання ресурсів, технологічна модернізація, диверсифікація діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Реалізація зазначених пріоритетів створить передумови для забезпечення довгострокової стійкості та ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Розробка стратегічних пріоритетів управління економічною ефективністю ТОВ «Олександрійський цукровий завод» напряму пов'язаний із визначенням взаємозв'язку між потенційними можливостями та напрямками стратегічного розвитку, які представлені у таблиці 2.7

Таблиця 2.7 - Взаємозв'язок потенційних можливостей та напрямків економічної стратегії ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Потенційні можливості підприємства	Напрямки економічної стратегії
Альтернативний потенціал	Стратегічна цільова спрямованість управління потенціалом підприємств як основа забезпечення його системної цілісності.
Динамічність потенційних можливостей	Розширення потенційних можливостей та управління ними
Збалансованість потенціалу підприємства	Оптимізація первинних та вторинних стратегій
Зміна структурних елементів потенціалу підприємства	Розрахунок економічного ефекту від реалізації стратегічних проєктів
Динаміка та відповідність потенціалу темпам та напрямкам розвитку підприємства	Комплексний підхід до розвитку потенційних можливостей підприємства
Збалансування потенційних можливостей та стратегічних завдань підприємства	Адаптація загальної економічної стратегії до розвинених потенційних можливостей підприємства

Джерело: узагальнено автором

У процесі розроблення економічної стратегії підприємства особливого значення набуває управління його стратегічним потенціалом, який доцільно розглядати як інтегральну характеристику граничних можливостей і напрямів розвитку за умови найбільш ефективного та раціонального використання наявних ресурсів. Стратегічний потенціал відображає не лише поточні виробничі спроможності підприємства, а й його здатність до адаптації, інноваційного розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах змінного зовнішнього середовища.

З наукової точки зору, стратегічний потенціал формується як результат взаємодії ресурсної бази (матеріальної, фінансової, трудової, інформаційної), організаційно-управлінських механізмів та технологічного рівня виробництва. Його ефективне управління передбачає не лише оцінку наявних можливостей, але й виявлення резервів зростання, визначення критичних обмежень та формування умов для їх подолання. Особливої актуальності це набуває для підприємств цукрової галузі, діяльність яких характеризується високою капіталомісткістю, енергоємністю та залежністю від сировинної бази.

Економічна стратегія в агробізнесі, зокрема у цукровій промисловості, функціонує як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. До ключових складових такої системи належать вхідні, цільові, технологічні та аналітико-експертні процеси.

Вхідні процеси охоплюють формування та забезпечення підприємства необхідними ресурсами – сировинними, фінансовими, трудовими та енергетичними. Для цукрових заводів особливого значення набуває стабільність постачання цукрових буряків, що безпосередньо впливає на завантаженість виробничих потужностей і ефективність функціонування.

Цільовий компонент передбачає визначення стратегічних орієнтирів діяльності підприємства, які можуть включати підвищення рівня прибутковості, зміцнення конкурентних позицій, забезпечення фінансової стійкості та розширення ринків збуту. Чітке формулювання цілей є необхідною умовою для узгодження дій усіх структурних підрозділів та ефективного розподілу ресурсів.

Технологічні процеси відображають безпосередню виробничу діяльність підприємства та рівень її технічного й технологічного забезпечення. У сучасних умовах важливими напрямками є модернізація обладнання, впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизація виробництва та оптимізація технологічних циклів, що сприяє зниженню витрат і підвищенню якості продукції.

Аналітико-експертні процеси забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку стратегічного управління, включаючи моніторинг зовнішнього середовища, оцінку ризиків, прогнозування розвитку ринку та аналіз внутрішніх показників діяльності. Вони формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і коригування стратегічних напрямів розвитку.

Економічна стратегія в агробізнесі поєднується в певну систему складовими якої є вхідні процеси, визначення мети, технологічні процеси та

експертні процеси. На рисунку 2.1. можна побачити дані процеси та їх складові.



Рисунок 2.1- Система управління економічною стратегією підприємства

Джерело: узагальнено автором

У процесі формування та впровадження системи управління економічною стратегією підприємства принципово важливим є ідентифікація та оцінювання факторів, що визначають ефективність її реалізації. Визначення ступеня впливу цих чинників дозволяє сформуванню обґрунтовану основу для прийняття стратегічних управлінських рішень, а також забезпечити адаптацію ТОВ «Олександрійський цукровий завод» до змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу доцільно приділяти дослідженню факторів зовнішнього середовища, оскільки саме вони формують рамкові умови функціонування підприємства та визначають характер його взаємодії з ринком. До ключових

чинників зовнішнього впливу належать макроекономічна ситуація, державна регуляторна політика, рівень конкуренції в галузі, кон'юнктура ринку, ціни на ресурси, стан логістичної інфраструктури, а також соціально-політичні та військові ризики. Для підприємств цукрової галузі додатково вагомими є фактори агрокліматичного характеру, що безпосередньо впливають на обсяги та якість сировинної бази.

З метою об'єктивізації оцінки впливу зазначених чинників доцільним є використання експертних методів аналізу, які дозволяють систематизувати якісні характеристики та трансформувати їх у кількісні оцінки. Проведення експертного ранжування передбачає залучення фахівців відповідного профілю для визначення відносної значущості кожного фактора за визначеною шкалою. У результаті формується ієрархія чинників за рівнем їх впливу на реалізацію економічної стратегії підприємства.

Отримані результати ранжування створюють підґрунтя для визначення пріоритетних напрямів стратегічного управління, дозволяють зосередити увагу на найбільш критичних аспектах зовнішнього середовища та розробити ефективні механізми реагування на потенційні загрози. Таким чином, інтеграція експертних оцінок у систему стратегічного управління сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зміцненню адаптивності підприємства та забезпеченню стійкості його розвитку в умовах динамічних змін ринкового середовища.

У таблиці 2.8. можемо побачити ранжування чинників впливу на реалізацію економічної стратегії підприємства агробізнесу.

Таблиця 2.8 - Чинники впливу на реалізацію економічної стратегії підприємства агробізнесу

Чинники	Прояв чинників	Ранжоване значення, %
Військово-політичні	Загострення бойових дій	70
	Загальнообілізаційні заходи	80
Загальноекономічні	Зниження рівня платоспроможності населення	50
	Зростання темпів інфляції	40
	Корупційні потрясіння	40
Соціально-культурні	Міграція населення	50

	Зниження чисельності сільського населення	20
	Підвищення пенсійного віку	30
	Нелегальна зайнятість	20
Науково-технічні	Реалізація інноваційних технологій	40
	Погіршення стану матеріально-технічного забезпечення	40
	Розбалансування науково-технічних зв'язків	50
	Призупинення та мінімізація розробки та випуску сільськогосподарської техніки	50
Природно-екологічні	Помітні зміни в кліматичних умовах	30
	Підвищення вимог екологізації аграрної продукції	40
	Погіршення екологічного стану навколишнього середовища	40

Джерело: узагальнено автором

Отже, у процесі формування економічної стратегії розвитку підприємств цукрової галузі необхідно враховувати сучасні трансформації аграрного сектору та специфіку функціонування переробних виробництв в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Зокрема, останні тенденції свідчать про структурну перебудову посівних площ у бік культур із нижчою собівартістю вирощування, вищою врожайністю та більшою ліквідністю на внутрішньому ринку. Для цукрових заводів це означає необхідність адаптації до змін у сировинній базі, що безпосередньо впливає на рівень завантаження виробничих потужностей та ефективність переробки цукрових буряків.

В умовах порушення традиційних логістичних ланцюгів, обмеження експортних можливостей та зростання ролі внутрішнього ринку, економічна стратегія підприємств цукрової промисловості має бути спрямована на забезпечення їх стійкості, адаптивності та безперервності виробничого процесу. Це передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних стратегічних завдань.

По-перше, важливим напрямом є активізація залучення фінансових ресурсів як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел з метою підтримки операційної діяльності, збереження кадрового потенціалу та запобігання кризовим явищам. Для ТОВ «Олександрійський цукровий завод» це може

включати залучення інвестицій у модернізацію обладнання, підвищення енергоефективності та розвиток суміжних видів діяльності.

По-друге, стратегічного значення набуває забезпечення стабільності виробничого циклу шляхом формування надійної сировинної бази та ресурсного забезпечення. Це передбачає налагодження довгострокових партнерських відносин із сільськогосподарськими виробниками, створення резервів паливно-мастильних матеріалів, насіння, техніки та запасних частин, що є критично важливим для своєчасного збирання та транспортування цукрових буряків.

По-третє, підприємства цукрової галузі відіграють вагомую роль у забезпеченні продовольчої безпеки на рівні регіону та держави, що визначає соціальну значущість їх діяльності. У цьому контексті стратегія має враховувати необхідність стабільного виробництва продукції, орієнтованого на задоволення внутрішнього попиту.

По-четверте, важливим аспектом є дотримання агротехнологічних вимог, зокрема принципів раціональної сівозміни та стимулювання вирощування цукрових буряків як стратегічної сировинної культури. Це сприятиме стабілізації сировинного забезпечення та підвищенню ефективності функціонування переробних підприємств.

По-п'яте, у сучасних умовах актуалізується необхідність відновлення та розвитку експортного потенціалу продукції цукрової галузі, що передбачає вдосконалення логістичної інфраструктури, диверсифікацію каналів збуту та інтеграцію у міжнародні ринки.

Розроблення економічної стратегії розвитку цукрового заводу потребує застосування сучасних підходів до управління, що базуються на використанні інноваційних технологій, цифровізації виробничих і управлінських процесів, а також розвитку стратегічного мислення. Лише за умови комплексного врахування зазначених чинників підприємство зможе забезпечити стійкість функціонування, підвищити конкурентоспроможність та ефективно адаптуватися до викликів сучасного економічного середовища.

Таким чином, ефективне управління стратегічним потенціалом підприємства в межах економічної стратегії передбачає комплексний підхід до координації всіх складових системи, що забезпечує досягнення синергетичного ефекту. Для підприємств цукрової галузі це означає не лише оптимізацію використання ресурсів, а й створення передумов для інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого функціонування в умовах високої ринкової невизначеності.

3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Стратегія розвитку підприємств цукрової галузі в контексті глобальних трендів

Стратегія розвитку підприємств цукрової галузі в умовах сучасних глобальних трансформацій має формуватися з урахуванням комплексного впливу економічних, технологічних, екологічних та соціальних трендів, що визначають нову парадигму функціонування агропромислового комплексу. Посилення конкуренції на світових ринках, зміни у структурі споживання, кліматичні виклики та прискорена цифровізація зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління підприємствами галузі.

Одним із ключових глобальних трендів є зростання ролі сталого розвитку та екологізації виробництва. У цьому контексті підприємства цукрової промисловості повинні орієнтуватися на впровадження ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій, скорочення викидів парникових газів, раціональне використання водних і земельних ресурсів, а також ефективну утилізацію відходів виробництва. Перспективним напрямом є розвиток біоенергетики, зокрема використання побічних продуктів переробки цукрових буряків (жому, меляси) для виробництва біогазу та інших видів енергії.

Другим важливим трендом є цифрова трансформація виробничих і управлінських процесів. Впровадження цифрових технологій, систем автоматизації, елементів штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє підвищити ефективність управління виробництвом, оптимізувати витрати, покращити якість продукції та забезпечити прозорість бізнес-процесів. Для

підприємств цукрової галузі це означає необхідність переходу до концепції «розумного виробництва» (smart manufacturing).

Третім стратегічним напрямом є інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості. Підприємства повинні орієнтуватися не лише на виробництво сировинної продукції, але й на її глибоку переробку, створення продуктів із високою доданою вартістю та розширення експортного потенціалу. Це потребує підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів, сертифікації виробництва та розвитку ефективних каналів збуту.

Важливим чинником стратегічного розвитку є також адаптація до кліматичних змін, які безпосередньо впливають на врожайність цукрових буряків та стабільність сировинної бази. У цьому контексті необхідним є впровадження сучасних агротехнологій, розвиток зрошення, селекція стійких сортів, а також диверсифікація джерел сировини.

Крім того, зростає значення соціальної відповідальності бізнесу та розвитку людського капіталу. Підприємства повинні інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу, створення безпечних умов праці, розвиток корпоративної культури та підтримку місцевих громад. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та зміцненню репутації підприємства.

Стратегія розвитку підприємств цукрової галузі в контексті глобальних трендів має базуватися на принципах інноваційності, сталого розвитку, цифровізації та інтеграції у світову економіку. Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємств, зміцнення їх позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також формування довгострокових передумов ефективного функціонування в умовах глобальної економічної нестабільності.

Сучасна парадигма стратегічного розвитку агробізнесу, зокрема підприємств цукрової галузі, передбачає відхід від традиційної екстенсивної моделі господарювання, орієнтованої переважно на нарощування обсягів сировинного виробництва, до інтенсивної моделі, заснованої на глибокій переробці, інноваційності та підвищенні доданої вартості продукції. Такий

підхід відповідає глобальним тенденціям трансформації аграрного сектору та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Ключовим напрямом сучасної економічної стратегії є впровадження цифрових технологій, зокрема концепції точного землеробства (Precision Agriculture), що базується на використанні геоінформаційних систем, супутникового моніторингу, датчиків і аналітики великих даних. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність сільськогосподарських культур, знизити витрати та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Для підприємств цукрової галузі це означає підвищення ефективності вирощування цукрових буряків і забезпечення стабільної сировинної бази.

Важливим стратегічним орієнтиром є інтеграція у систему екологічних стандартів Європейського Союзу, що передбачає впровадження принципів сталого розвитку, зниження екологічного навантаження, раціональне використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки виробництва. У цьому контексті значної актуальності набуває розвиток відновлювального (регенеративного) землеробства, спрямованого на збереження родючості ґрунтів, відновлення екосистем та підвищення біологічного різноманіття.

Поряд із цим, основою забезпечення ефективності функціонування підприємств виступає автоматизація виробничих і управлінських процесів. Впровадження сучасних технологічних рішень, автоматизованих систем управління та цифрових платформ сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню операційних витрат та покращенню контролю за виробничими процесами.

Не менш важливим елементом стратегії є диверсифікація ринків збуту, що дозволяє зменшити залежність від окремих каналів реалізації та підвищити стійкість підприємства до коливань кон'юнктури. Для підприємств цукрової

галузі це може включати як розширення географії експорту, так і розвиток нових продуктів переробки.

В умовах високого рівня невизначеності особливого значення набуває система управління ризиками, яка повинна охоплювати ідентифікацію, оцінку та мінімізацію впливу як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. До таких ризиків належать коливання цін, кліматичні зміни, логістичні обмеження та макроекономічна нестабільність.

Отже, сучасна стратегія розвитку підприємств агробізнесу, зокрема цукрової галузі, має базуватися на поєднанні інноваційних технологій, екологічної відповідальності, цифровізації та гнучкого управління, що забезпечить їх стійкість, адаптивність та довгострокову конкурентоспроможність в умовах глобальних викликів. Глобальні тренди сучасного агробізнесу сформовані та представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Головні глобальні тренди та напрямки адаптації агробізнесу

Тренд	Напрямки адаптації агробізнесу
Євроінтеграція та "Зелений курс" (European Green Deal)	Вимагає суворого дотримання екологічних стандартів. Стратегія повинна включати скорочення викидів вуглецю, зменшення використання пестицидів та перехід на органічні добрива. Це є ключем для доступу до преміальних ринків
Точне землеробство (Precision Agriculture)	Впровадження штучного інтелекту, дронів, IoT-датчиків та систем автопілотування. Це оптимізує внесення добрив, мінімізує витрати ресурсів та збільшує врожайність
Глибока переробка та додана вартість	Відмова від чистої сировинної моделі. Фокус на виробництві готової продукції з високою доданою вартістю (наприклад, переробка зерна на біоетанол, виготовлення кормів, олій, фасованих продуктів).
Відновлювальне землеробство (Regenerative Agriculture)	Застосування технологій No-Till та Strip-Till, сівозміна та покривні культури для збереження родючості ґрунтів і утримання вологи
Простежуваність (Traceability) та прозорість	Споживачі та ритейлери вимагають знати походження продукту від поля до полиці. Впровадження блокчейн-технологій та систем маркування підвищує довіру

Джерело: сформовано автором

Враховуючи виявлені нами, в процесі наукового дослідження, нами сформовано та запропоновано напрямки стратегічних пріоритетів управління

економічною ефективністю діяльності для ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Таблиця 3.2 – напрямки стратегічних пріоритетів управління економічною ефективністю діяльності для ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Напрямки	Заходи
Аудит ресурсів та ризик-менеджмент	Оцінка стан ґрунтів, енергозалежність підприємства та кадрова ситуація. Створення фінансової "подушки" та інвестування у власну генерацію електроенергії (сонячні станції, біогазові установки) задля енергонезалежності
Диверсифікація	Розширення кількості культур, сортів, модифікацій цукрового буряка. Розвиток нішевих напрямків (органічні продукти, ягоди, горіхи) та комбінуйте рослинництво з тваринництвом для замкненого циклу
Освітній фокус та залучення талантів	Дефіцит кваліфікованих кадрів вимагає інвестицій у навчання персоналу роботі з новими технологіями, а також підвищення привабливості бренду роботодавця.
Використання інструментів підтримки	Використання державні програми та державна ініціатива для залучення інвестицій, грантів на переробку чи закупівлю техніки. Використання можливостей Державних грантів для бізнесу, можливості фінансування через міжнародні фонди

Джерело: сформовано автором

Існуючі диспропорції в системі стратегічних компонентів підприємств агровиробників та агропереробки створюють суттєві перешкоди для його збалансованого розвитку. У таблиці 3.3 розглянуто оцінку поточного стану та основних диспропорцій у системі стратегічних компонентів аграрного підприємництва в Україні.

Таблиця 3.3 - Оцінка поточного стану та основних диспропорцій у системі стратегічних компонентів аграрного підприємництва України

Стратегічний компонент	Поточний стан	Основні диспропорції
Структура виробництва	Україна – один з ключових світових виробників та експортерів аграрної продукції Домінування виробництва зернових та олійних культур Значний експортний потенціал	Надмірна концентрація на експортно-орієнтованих культурах Недостатній розвиток тваринництва Низька частка продукції з високою доданою вартістю
Земельні ресурси	Наявність значних площ родючих земель Активний розвиток земельного ринку Висока концентрація земель у великих агрохолдингах	Нерівномірний розподіл земельних ресурсів між різними формами господарювання Обмежений доступ малих та середніх фермерів до земельних ресурсів Проблеми з раціональним використанням земель
Технологічний розвиток	Впровадження сучасних технологій у великих підприємствах Розвиток точного землеробства Модернізація технічного парку	Значний технологічний розрив між великими та малими господарствами Нерівний доступ до інноваційних технологій Недостатній рівень цифровізації малих господарств
Регіональний розвиток	Різноманітність природно-кліматичних умов Наявність регіональної спеціалізації Формування агровиробничих кластерів	Нерівномірний розвиток регіонів Концентрація виробництва в окремих областях Різний рівень інвестиційної привабливості регіонів
Переробка та логістика	Розвиток портової інфраструктури Наявність великих переробних потужностей Експортна орієнтація	Недостатній розвиток переробної промисловості Обмежена логістична інфраструктура Переважає експорт сировини над переробленою продукцією
Фінансове забезпечення	Наявність державних програм підтримки Доступ до міжнародного фінансування Розвиток аграрного страхування	Нерівний доступ до фінансових ресурсів Високі відсоткові ставки для малих виробників Обмежені можливості залучення інвестицій
Екологічна стійкість	Впровадження екологічних стандартів Розвиток органічного виробництва Увага до збереження ґрунтів	Виснаження ґрунтів через порушення сівозмін Недостатнє впровадження екологічних технологій Проблеми з утилізацією відходів

Джерело: сформовано автором

У сучасному аграрному секторі України простежується наявність суттєвих структурних диспропорцій, що проявляються як у розподілі виробничих ресурсів, так і в рівні технологічного та регіонального розвитку аграрного підприємництва. Зокрема, нерівномірність у розподілі земельних

ресурсів між різними організаційно-правовими формами господарювання є однією з ключових проблем галузі.

Великі агропромислові формування, насамперед агрохолдинги, завдяки значному обсягу фінансових ресурсів, доступу до інвестицій та сучасних технологій концентрують у своєму розпорядженні значні масиви сільськогосподарських угідь. Це забезпечує їм високий рівень економічної ефективності та конкурентоспроможності. Водночас малі та середні фермерські господарства перебувають у менш сприятливих умовах, оскільки стикаються з обмеженим доступом до земельних ресурсів, дефіцитом фінансування та ускладненим виходом на ринки збуту продукції. Така ситуація формує асиметричні конкурентні умови та стримує формування збалансованої структури аграрного виробництва.

Не менш важливою є технологічна диференціація аграрного сектору, яка проявляється у нерівномірному рівні впровадження інновацій. Великі підприємства активно інтегрують елементи точного землеробства, сучасні системи моніторингу, високопродуктивну сільськогосподарську техніку та цифрові технології управління виробничими процесами. Натомість значна частина малих господарств не має достатнього фінансового та матеріально-технічного потенціалу для проведення масштабної технологічної модернізації. Це зумовлює істотні відмінності у рівні продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та загальній конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Окрему увагу слід приділити регіональним диспропорціям розвитку аграрного підприємництва. Вони зумовлені неоднорідністю природно-кліматичних умов, різним рівнем розвитку виробничої та транспортної інфраструктури, а також неоднаковою інвестиційною привабливістю територій. Унаслідок цього спостерігається концентрація аграрного виробництва у більш сприятливих регіонах, тоді як інші території характеризуються недостатнім рівнем розвитку аграрного сектору, обмеженим припливом інвестицій та повільнішими темпами модернізації.

Таким чином, виявлені диспропорції у земельному, технологічному та регіональному вимірах свідчать про наявність системних структурних нерівностей в аграрному секторі, що потребують формування збалансованої державної політики та впровадження механізмів вирівнювання умов розвитку різних форм аграрного підприємництва.

Однією з ключових структурних проблем сучасного аграрного сектору залишається недостатній рівень розвитку переробної промисловості та логістичної інфраструктури, що істотно обмежує формування повноцінних ланцюгів створення доданої вартості. У результаті значна частина сільськогосподарської продукції реалізується у вигляді первинної сировини, що зумовлює втрату потенційних економічних вигод на національному рівні та знижує ефективність функціонування агропродовольчої системи в цілому. Для цукрової галузі це проявляється, зокрема, у недостатньому рівні глибокої переробки побічної продукції та обмежених можливостях диверсифікації виробничих напрямів.

В умовах воєнного стану процес формування та реалізації стратегій розвитку аграрних підприємств зазнає суттєвої трансформації під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, що докорінно змінюють традиційні підходи до стратегічного управління. Це обумовлює необхідність підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості бізнес-моделей, а також посилення ролі антикризових механізмів управління [4].

Серед зовнішніх детермінантів першочергового значення набуває безпековий фактор, який охоплює забезпечення фізичної захищеності виробничих активів, персоналу, інфраструктурних об'єктів і логістичних маршрутів. Воєнні дії суттєво ускладнюють реалізацію виробничих процесів, обмежують доступ до сільськогосподарських земель, порушують сталість постачання ресурсів і створюють загрози для збереження врожаю. Особливо критичною проблемою є мінування сільськогосподарських угідь, що не лише унеможливує їх ефективне використання, але й потребує значних

фінансових, технічних та часових ресурсів для проведення розмінування і відновлення виробничої придатності земель.

Крім того, воєнний стан посилює вплив економічних та логістичних обмежень, зокрема порушення транспортних коридорів, ускладнення експортних операцій та зростання витрат на логістику. Це додатково знижує конкурентоспроможність аграрної продукції на зовнішніх ринках і стимулює переорієнтацію на внутрішнє споживання, що не завжди компенсує втрати експортної виручки.

У сукупності зазначені фактори формують нову парадигму стратегічного управління аграрними підприємствами, яка передбачає посилення ролі ризик-менеджменту, диверсифікацію ринків збуту, розвиток локальних виробничо-збутових систем та активне впровадження інноваційних підходів до організації виробництва. У таблиці 3.4 розглянуто ключові фактори впливу на стратегію розвитку аграрних підприємств.

Логістичні обмеження в сучасних умовах функціонування аграрного сектору набули статусу одного з визначальних зовнішніх факторів стратегічного впливу, істотно трансформуючи традиційні моделі руху агропродукції. Блокування або обмеження роботи морських портів, які історично виступали ключовими експортними вузлами, зумовило необхідність оперативного формування альтернативних логістичних маршрутів постачання продукції на зовнішні ринки.

У результаті відбулося суттєве ускладнення логістичних ланцюгів, що проявляється у зростанні транспортних витрат, збільшенні часу доставки та підвищенні рівня невизначеності у виконанні експортних контрактів. Це безпосередньо впливає на рівень цінової конкурентоспроможності української аграрної продукції, зокрема продукції цукрової галузі, на світових ринках, де ключовими чинниками залишаються стабільність постачання та мінімізація логістичних витрат.

Таблиця 3.4 - Фактори впливу на стратегію розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану

Категорія факторів	Фактор	Характеристика впливу
Зовнішні фактори	Безпековий стан	Фізична безпека виробничих активів та персоналу <ul style="list-style-type: none"> • Мінування сільськогосподарських угідь • Ризики пошкодження або втрати майна • Обмеження доступу до земельних ресурсів
	Логістичні обмеження	Блокування традиційних морських портів <ul style="list-style-type: none"> • Необхідність пошуку альтернативних маршрутів • Зростання логістичних витрат • Розвиток нових експортних коридорів
	Макроекономічні фактори	Валютні коливання <ul style="list-style-type: none"> • Інфляційні процеси • Зміни у фіскальній політиці • Обмеження доступу до кредитування
	Міжнародне середовище	Зміни у глобальних ланцюгах постачання <ul style="list-style-type: none"> • Коливання світових цін • Геополітичні фактори • Доступ до експортних ринків
Внутрішні фактори	Кадровий потенціал	Мобілізація працівників <ul style="list-style-type: none"> • Міграція сільського населення • Дефіцит кваліфікованих кадрів • Необхідність оптимізації використання трудових ресурсів
	Фінансовий стан	Наявність фінансових резервів <ul style="list-style-type: none"> • Ефективність управління оборотними коштами • Інвестиційні можливості • Рівень диверсифікації виробництва
	Технологічний рівень	Наявність сучасної техніки <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження інноваційних технологій • Використання цифрових рішень • Системи точного землеробства
	Організаційна структура	Ефективність системи управління <ul style="list-style-type: none"> • Наявність кризового менеджменту • Плани безперервності бізнесу • Швидкість прийняття рішень
	Ресурсне забезпечення	Доступність матеріально-технічних ресурсів <ul style="list-style-type: none"> • Ефективність використання наявних ресурсів • Можливості ресурсної оптимізації • Забезпеченість запасами
	Компенсаційні механізми	Державна підтримка <ul style="list-style-type: none"> • Програми фінансової підтримки • Податкові пільги • Регуляторні послаблення • Допомога з розмінування
	Міжнародна допомога	Фінансова підтримка <ul style="list-style-type: none"> • Технічна допомога • Сприяння експорту • Гуманітарні програми

Джерело: сформовано автором

Водночас у відповідь на зазначені виклики формується нова конфігурація експортної інфраструктури, що базується на розвитку альтернативних транспортних коридорів, включаючи залізничні, автомобільні та дунайські маршрути. Додатковим чинником стабілізації виступає

міжнародна підтримка, яка сприяє адаптації логістичних систем, розширенню пропускної спроможності прикордонної інфраструктури та інтеграції України до європейських транспортних мереж. У сукупності це створює передумови для поступової диверсифікації логістичних напрямів та зниження залежності від окремих транспортних вузлів.

Важливим детермінантом стратегічного розвитку аграрних підприємств є також їхній технологічний рівень та здатність до адаптації в умовах зовнішніх викликів. Підприємства, що володіють сучасною матеріально-технічною базою, впроваджують інноваційні технології виробництва та використовують цифрові інструменти управління, демонструють вищу гнучкість і стійкість до змін ринкового середовища.

Особливого значення набуває впровадження цифрових технологій та концепції точного землеробства, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність агровиробництва та знизити витрати на одиницю продукції. Використання систем супутникового моніторингу, сенсорних технологій, аналітики великих даних та автоматизованих систем управління сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та забезпечує більш раціональне використання виробничого потенціалу підприємств.

Поєднання трансформації логістичних систем із підвищенням технологічного рівня виробництва формує нові стратегічні умови розвитку аграрного сектору, в яких ключовими факторами успіху стають гнучкість, інноваційність та здатність до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Удосконалення системи ризик-менеджменту в контексті стратегічного розвитку аграрних підприємств потребує комплексної, багаторівневої трансформації управлінських підходів, спрямованої на підвищення стійкості бізнесу до дії як традиційних, так і новітніх загроз. У сучасних умовах ризик виступає не лише як ймовірність втрат, а як системна характеристика

середовища функціонування підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації стратегічних цілей.

На першому етапі ключовим завданням є формування інтегрованої системи ідентифікації, класифікації та оцінювання ризиків. Така система повинна охоплювати як класичні аграрні ризики – кліматичні коливання, погодні аномалії, фітосанітарні загрози, цінову волатильність на ринках сільськогосподарської продукції, – так і сучасні системні виклики, зумовлені геополітичною нестабільністю, воєнними ризиками, змінами глобальних ланцюгів постачання та технологічною трансформацією аграрного виробництва. Це дозволяє перейти від фрагментарного до цілісного бачення ризикового середовища підприємства.

Важливим напрямом модернізації ризик-менеджменту є активне впровадження цифрових технологій та аналітичних інструментів для моніторингу, моделювання та прогнозування ризикових ситуацій. Використання технологій великих даних (Big Data), штучного інтелекту та предиктивної аналітики створює можливості для підвищення точності оцінювання ризиків, своєчасного виявлення потенційних загроз і формування ефективних превентивних управлінських рішень. У поєднанні з автоматизованими системами моніторингу це забезпечує значне підвищення оперативності управлінського реагування.

Паралельно необхідним є розвиток внутрішньої системи контролю та аудиту ризиків, що передбачає регулярну переоцінку ризикового профілю підприємства, актуалізацію ризик-стратегій та інтеграцію результатів аналізу у процес стратегічного планування. Такий підхід забезпечує безперервність управлінського циклу «ідентифікація – оцінка – реагування – контроль».

Суттєвим елементом удосконалення виступає диверсифікація інструментів управління ризиками. Вона охоплює розширення використання механізмів агрострахування, застосування фінансових деривативів для хеджування цінових ризиків (форвардні та ф'ючерсні контракти), формування внутрішніх фінансових резервів, а також впровадження інноваційних

агротехнологій, спрямованих на зниження виробничої невизначеності. Сукупність цих інструментів формує багаторівневу систему захисту підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища.

Окрему увагу слід приділити розвитку людського капіталу та формуванню компетенцій персоналу у сфері ризик-менеджменту. Підвищення рівня професійної підготовки працівників, розвиток аналітичного мислення та формування корпоративної культури, орієнтованої на проактивне управління ризиками, є важливими передумовами ефективного функціонування системи ризик-менеджменту.

Додатковим стратегічним напрямом є посилення взаємодії з ключовими стейкхолдерами, включаючи фінансові установи, страхові компанії, науково-дослідні організації та органи державного управління. Така кооперація забезпечує обмін інформацією, підвищення якості аналітичного забезпечення та узгодження підходів до управління ризиками на макро- та мікрорівні.

Таким чином, формування сучасної системи ризик-менеджменту аграрних підприємств має базуватися на інтеграції цифрових технологій, розширенні інструментарію управління ризиками, розвитку компетенцій персоналу та поглибленні співпраці зі стейкхолдерами, що в сукупності забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

3.2. Обґрунтування впровадження цифрових інструментів стратегічного управління на цукровому заводі

Обґрунтування впровадження цифрових інструментів стратегічного управління на підприємствах цукрової галузі, зокрема на ТОВ «Олександрійський цукровий завод», зумовлюється необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення адаптивності до змін зовнішнього середовища та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій

перспективі. В умовах зростаючої нестабільності ринкової кон'юнктури, підвищення енергоємності виробництва та ускладнення логістичних процесів цифровізація виступає ключовим інструментом трансформації системи управління підприємством.

Передусім впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити якість стратегічного планування за рахунок використання аналітики великих даних, систем бізнес-інтелекту (BI) та прогнозних моделей. Це забезпечує можливість комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, оперативного виявлення тенденцій ринку та формування більш обґрунтованих стратегічних рішень. Для цукрового заводу це має особливе значення з огляду на залежність виробництва від сировинної бази, сезонності та коливань цін на продукцію.

Другим важливим аспектом є підвищення ефективності управління виробничими процесами. Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом (MES-систем), цифрового моніторингу технологічних операцій та енергоспоживання дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити виробничі витрати та підвищити продуктивність праці. Для підприємств цукрової галузі, які характеризуються високою енергоємністю, це створює передумови для суттєвого скорочення собівартості продукції.

Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості та ефективності фінансового управління. Використання інтегрованих інформаційних систем (ERP-систем) забезпечує оперативний контроль за рухом фінансових ресурсів, управління витратами, планування бюджету та оцінку фінансових ризиків. Це є особливо актуальним для підприємств із високим рівнем кредитного навантаження та обмеженими можливостями самофінансування.

Важливим напрямом є також цифровізація управління ланцюгами постачання. Використання логістичних платформ, систем відстеження поставок та цифрових контрактів дозволяє мінімізувати ризики перебоїв у

постачанні сировини та реалізації продукції, що є критично важливим в умовах нестабільної логістичної інфраструктури.

Окрему увагу слід приділити інтеграції цифрових рішень у сфері взаємодії з постачальниками сировини. Використання технологій точного землеробства, дистанційного моніторингу посівів та цифрових платформ співпраці із сільськогосподарськими виробниками дозволяє забезпечити стабільність сировинної бази та підвищити її якісні характеристики.

Таким чином, впровадження цифрових інструментів стратегічного управління на цукровому заводі є об'єктивною необхідністю, що зумовлена сучасними викликами функціонування аграрного сектору. Це забезпечує підвищення ефективності управління, зниження витрат, посилення контролю за виробничими та фінансовими процесами, а також створює передумови для формування інноваційно орієнтованої моделі розвитку підприємства. У довгостроковій перспективі цифрова трансформація виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

ТОВ «Олександрійський цукровий завод» реалізує програму цифрової трансформації виробництва шляхом впровадження SCADA-, ERP- та MES-систем для автоматизації технологічних процесів, контролю ресурсів і прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

1. Впровадження SCADA-системи

Автоматичний моніторинг виробництва. SCADA-система забезпечує контроль температури, тиску, рівня соку, роботи насосів та енергоспоживання у реальному часі. Оператори отримують доступ до цифрових панелей управління та аварійних повідомлень.

Диспетчеризація технологічних процесів. Система дозволяє централізовано контролювати всі виробничі цехи – від дифузійного до сушильного відділення. Це мінімізує простої обладнання та втрати сировини.

2. Впровадження ERP-системи

Цифрове управління ресурсами підприємства

ERP-система автоматизує:

- облік сировини та готової продукції;
- планування закупівель;
- управління фінансами;
- контроль запасів і логістики.

Інтеграція ERP із виробничими системами забезпечує швидке прийняття управлінських рішень та підвищує прозорість діяльності підприємства.

3. Використання MES та аналітики даних

Оцінка ефективності виробництва (OEE)

MES-система збирає дані з виробничих ліній та формує цифрові звіти щодо:

- продуктивності обладнання;
- втрат часу;
- енерговитрат;
- якості продукції.

Аналітичні панелі дозволяють керівництву оперативно виявляти проблемні ділянки виробництва.

Практичний результат цифровізації

Після впровадження цифрових інструментів управління цукровий завод отримує:

- зниження енерговитрат на 15–25%;
- скорочення простоїв обладнання;
- підвищення продуктивності праці;
- зменшення впливу людського фактору;
- підвищення точності планування та обліку;
- покращення якості готової продукції.

Впровадження цифрових інструментів управління є важливим напрямом модернізації цукрових заводів в умовах Industry 4.0. Інтеграція SCADA-, ERP- та MES-систем забезпечує автоматизацію виробничих процесів, підвищує

ефективність використання ресурсів та сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства на сучасному ринку.

ТОВ «Олександрійський цукровий завод» впроваджує стратегію сталого розвитку, що поєднує екологічні, економічні та соціальні аспекти діяльності. Основна мета – мінімізація негативного впливу на довкілля, ефективне використання ресурсів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

1. Екологічна складова (Environmental)

Впровадження безвідходного виробництва

- переробка жому в біогаз для генерації тепла та електроенергії;
- використання меляси для виробництва біоетанолу;
- повторне використання побічних продуктів.

Раціональне використання водних ресурсів

- встановлення сучасних очисних споруд;
- замкнуті цикли водопостачання;
- скорочення водоспоживання на 30–40%.

Зниження викидів CO₂

- перехід на альтернативні джерела енергії (біогаз, сонячні панелі);
- модернізація котелень;
- підвищення енергоефективності виробництва.

Економічна складова (Economic)

Оптимізація витрат

- зменшення витрат на енергоресурси;
- скорочення витрат на утилізацію відходів.

Диверсифікація доходів

- реалізація біогазу або електроенергії;
- виробництво супутньої продукції (кормів, біоетанолу).

Підвищення інвестиційної привабливості

- відповідність ESG-стандартам;
- можливість залучення “зеленого” фінансування.

Соціальна складова (Social)

Розвиток персоналу

- навчання працівників екологічним стандартам;
- підвищення кваліфікації.

Соціальна відповідальність

- створення нових робочих місць;
- підтримка місцевих громад;
- розвиток інфраструктури регіону.

Безпека праці

- впровадження сучасних стандартів охорони праці;
- покращення умов роботи.

Практичний ефект

- зниження екологічного навантаження на довкілля;
- скорочення витрат ресурсів і підвищення ефективності;
- формування позитивного іміджу підприємства;
- відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку;
- довгострокова стабільність і конкурентоспроможність.

Орієнтація на сталий розвиток дозволяє цукровому заводу трансформувати традиційне виробництво у сучасну, екологічно відповідальну та економічно ефективну систему. Інтеграція принципів ESG сприяє не лише зменшенню впливу на довкілля, а й створенню нових джерел доходу та зміцненню позицій підприємства на ринку.

3.3. Розробка стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ

«Олександрійський цукровий завод»

Розробка стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод» має ґрунтуватися на результатах комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства, оцінці його ресурсного

потенціалу та врахуванні сучасних викликів функціонування цукрової галузі. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання витрат, логістичних обмежень та високої конкуренції стратегічні орієнтири підприємства повинні бути спрямовані на забезпечення фінансової стійкості, технологічної модернізації та підвищення конкурентоспроможності.

Першочерговим стратегічним пріоритетом є фінансова стабілізація та підвищення платоспроможності підприємства. З огляду на високий рівень боргового навантаження та низькі показники ліквідності, доцільним є впровадження заходів щодо оптимізації структури капіталу, зменшення частки короткострокових зобов'язань, реструктуризації кредитного портфеля та посилення контролю за грошовими потоками. Важливим напрямом також є формування внутрішніх фінансових резервів та підвищення рівня самофінансування.

Другим стратегічним пріоритетом виступає технологічна модернізація та підвищення енергоефективності виробництва. Зважаючи на високу енергоємність цукрового виробництва, підприємству необхідно активізувати інвестиції у впровадження сучасного обладнання, автоматизацію технологічних процесів, а також використання альтернативних джерел енергії, зокрема біогазу з відходів виробництва. Це дозволить суттєво знизити собівартість продукції та підвищити ефективність використання ресурсів.

Третім важливим напрямом є забезпечення стабільності сировинної бази. Для цукрового заводу це передбачає розвиток партнерських відносин із сільськогосподарськими виробниками, укладання довгострокових контрактів на постачання цукрових буряків, а також впровадження елементів цифрового моніторингу посівів і технологій точного землеробства. Це сприятиме підвищенню врожайності, якості сировини та стабільності виробничого процесу.

Четвертим стратегічним пріоритетом є диверсифікація діяльності та розширення ринків збуту. Підприємству доцільно розвивати напрями глибокої переробки продукції, виробництво супутніх продуктів (меляси, жому,

біоенергії), а також вихід на нові ринки, включаючи міжнародні. Це дозволить знизити залежність від коливань внутрішнього ринку та підвищити рівень доданої вартості.

П'ятим пріоритетом є цифрова трансформація системи управління. Впровадження сучасних інформаційних систем (ERP, CRM, BI-аналітики), автоматизація управлінських процесів та використання цифрових інструментів стратегічного планування дозволять підвищити якість управлінських рішень, забезпечити прозорість діяльності та покращити контроль за ресурсами підприємства.

Шостим напрямом є удосконалення системи ризик-менеджменту. В умовах високої невизначеності підприємству необхідно впровадити комплексну систему управління ризиками, що включає їх ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію. Особлива увага має приділятися ризикам, пов'язаним із коливанням цін, змінами кліматичних умов, логістичними обмеженнями та воєнними факторами.

Сьомим стратегічним пріоритетом є розвиток людського капіталу. Підприємству доцільно інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу, розвиток управлінських компетенцій, впровадження сучасних методів мотивації та формування інноваційної корпоративної культури.

Для визначення стратегічних пріоритетів ТОВ «Олександрійський цукровий завод» проведемо оцінку майбутньої ефективної діючої стратегії, яку здійснимо за переліком типових процедурних факторів (складових) внутрішнього середовища підприємства на основі висновку експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності фірми тощо) за наступною схемою, яка представлена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка майбутньої ефективної діючої стратегії ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Фактори успіху в майбутньому субстратегії фірми та конкретні і-параметри, що їх визначають)	Оцінка стратегії фірми (бали)		Винесний рівень ефективності діючої стратегії фірми щодо оптимальної стратегії ($S_{fi}/S_{a_{oi}}$)
	Діючої S_{fi}	Оптимальна $S_{a_{oi}}$	
Політика зростання	0,5	0,9	0,55
Ринкова диференціація (ніша)	0,6	1,0	0,6
Продуктова диференціація (піша)	0,6	1,0	0,6
Всього (середня арифметична)	0,56	0,97	S_r/S_o

Джерело: сформовано автором

Показники ($S_{fi}/S_{a_{oi}}$) оцінюються як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (проведеної за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) усіх i - факторів часткових субстратегій в межах діючої стратегії 53 i -факторам оптимальної а-стратегічної альтернативи. Показник (S_r/S_o) оцінюється як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (проведеної за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) усіх факторів діючої (фактичної, поточної) загальної стратегії факторам оптимальної стратегії фірми.

Наступний крок в оцінці конкурентного статусу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» – оцінка комплексного показника потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства щодо СЗГ, здійснюється (за переліком типових факторів формування його мобілізаційних можливостей по окремим функціональним компонентам потенціалу і на основі висновку експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства в СЗГ тощо) за схемою (алгоритмом), який представлений у таблиці 3.6/

Таблиця 3.6 – Оцінка комплексного показника відносного рівня стратегічних можливостей ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Фактори оцінки стратегічних можливостей	Оцінка потенціалу можливостей		Відновний рівень потенціалу підприємства порівняно з оптимальним C_{fi} / C_{oi}
	C_{fi}	C_{oi}	
Загальне управління: - відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком;	0,7	0,9	0,8
- організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; - корпоративна культура, інше	0,2	0,5	0,4
Фінансове управління: - фінансова стійкість; - ліквідність; - можливість отримання кредитів; - управління грошовими потоками; - податкова оптимізація, інше	0,1	0,9	0,11
Маркетинг: - аналіз ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - активність використання методів просування продукції на ринку; - канали руху товарів, інше	0,6	0,8	0,75
Виробництво: - собівартість продукції; - управління запасами; - МТЗ; - рівень техніки і технології, інше	0,2	0,5	0,4
НДДКР: - кількість інновацій; - технічний рівень розробок; - новизна, інше	0,2	0,7	0,3
Інші загальні компоненти та їх конкретні чинники	0,2	0,7	0,3
Всього (середня арифметична)	0,32	0,71	C_f / C_o

Джерело: сформовано автором

Показник (C_f / C_o) оцінюється як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) фактори формування фактичних мобілізаційних можливостей (поточного

потенціалу) факторам формування оптимальних можливостей (потенціалу, який забезпечує оптимальну стратегію) фірми в СЗГ.

Наступний (заключний) крок в оцінці конкурентного статусу фірми в СЗГ за комплексним показником конкурентного статусу підприємства (КСП) – корекція відносного рівня (рентабельності) стратегічних інвестицій підприємства в обраних СЗГ $((I_f - I_k) : (I_o - I_k))$ шляхом врахування відносних рівнів майбутньої ефективності (оптимальності) діючої конкурентної стратегії фірми (5 : 5) та її потенціалу, тобто мобілізаційних можливостей $(C_j : C_o)$. Це робиться тому, що на практиці обрана стратегія і стратегічні можливості (потенціал) підприємства рідко бувають оптимальними (відповідають оптимальному рівню).

Отже, стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод» повинні формуватися на основі інтегрованого підходу, що поєднує фінансову стабілізацію, технологічну модернізацію, цифровізацію, диверсифікацію діяльності та ефективне управління ризиками. Реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стійке функціонування та сформувати передумови для довгострокового розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

ВИСНОВКИ

В роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти стратегічними пріоритетами управління економічним розвитком підприємства на базі ТОВ «Олександрійський цукровий завод». Проведене дослідження дало змогу сформулювати такі узагальнені висновки.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади визначення стратегічних пріоритетів управління економічною ефективністю діяльності підприємства, досліджено сутність стратегічних пріоритетів економічного розвитку підприємства, види, типи та класифікація економічної стратегії підприємства, та заходи розробки економічної стратегії підприємств, визначення етапів та цілей.

Визначено, що теоретичне обґрунтування сутності компонентів стратегічного розвитку ґрунтується на концепції сталого (збалансованого) розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної спрямованості аграрного бізнесу. У цьому контексті стратегічний розвиток розглядається як багатовимірний процес, спрямований на забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

У другому розділі проведено діагностику фінансово-економічного стану як основа напрямів стратегічного розвитку на прикладі ТОВ «Олександрійський цукровий завод». Досліджено загальну організаційно-економічну характеристику та сучасні умови розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод», проведено діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Олександрійський цукровий завод» та здійснено оцінку впливу фінансово-економічного стану на стратегічні пріоритети управління діяльністю підприємства.

В ході дослідження з'ясовано, що цукрова промисловість України характеризується значним потенціалом подальшого розвитку, який значною мірою зумовлений можливістю комплексного використання сировини та

поглибленням переробки цукрових буряків. Важливим резервом підвищення ефективності функціонування галузі є залучення побічних продуктів виробництва – жому та меляси – до вторинної переробки. Зокрема, жом широко використовується як високопоживний компонент кормових раціонів у тваринництві, тоді як меляса виступає цінною сировиною для виробництва біостанолу, біогазу, дріжджів та інших продуктів біотехнологічного походження. Такий підхід відповідає принципам циркулярної економіки, сприяє мінімізації відходів, підвищенню ресурсоефективності та формує додаткові джерела доходу для підприємств.

Інтеграція біоенергетичних технологій у цукрове виробництво відкриває нові можливості для підвищення рентабельності галузі та зниження її залежності від традиційних енергоносіїв. Використання побічної продукції для генерації енергії або виробництва альтернативних видів палива дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, що є особливо актуальним у контексті глобального переходу до низьковуглецевої економіки.

Результати проведеної нами діагностики ТОВ «Олександрійський цукровий завод» показав, що особливої уваги заслуговує той факт, що низка базових показників фінансової стійкості, зокрема коефіцієнти фінансування, забезпеченості власними оборотними коштами, маневреності власного капіталу та загальної фінансової стабільності, набувають від'ємних значень. Це свідчить про системний дефіцит власних фінансових ресурсів, необхідних для підтримання безперервності операційної діяльності, а також про обмеженість можливостей ефективного маневрування капіталом. Відсутність достатнього обсягу внутрішніх фінансових резервів суттєво знижує здатність підприємства адаптуватися до несприятливих змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність функціонування.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє констатувати критично низький рівень фінансової стійкості підприємства, що обумовлює необхідність реалізації системних антикризових заходів. Пріоритетними

напрямами фінансового оздоровлення мають стати оптимізація структури капіталу шляхом поступового зменшення частки позикових коштів, активізація процесів нарощення власного капіталу, підвищення ефективності управління грошовими потоками, а також удосконалення механізмів фінансового планування та контролю. Реалізація зазначених заходів сприятиме відновленню фінансової рівноваги, підвищенню платоспроможності та створенню передумов для забезпечення довгострокової стабільності діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

У третьому розділі розглянуті напрямки удосконалення стратегічних пріоритетів управління економічною ефективністю діяльності підприємства. Досліджена стратегія розвитку підприємств цукрової галузі в контексті глобальних трендів, обґрунтовано впровадження цифрових інструментів стратегічного управління на цукровому заводі та проведено розробку стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Олександрійський цукровий завод».

Водночас забезпечення довгострокової конкурентоспроможності цукрової галузі України потребує комплексного врахування низки взаємопов'язаних факторів, що формують її розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі. У цьому контексті доцільно виокремити ключові напрями наукових досліджень і стратегічного аналізу.

По-перше, особливого значення набуває дослідження впливу кліматичних змін на продуктивність вирощування цукрових буряків. Зміни температурного режиму, рівня опадів та частоти екстремальних погодних явищ можуть суттєво впливати на врожайність і якість сировини, що потребує розробки адаптаційних агротехнологій, впровадження стійких сортів і вдосконалення систем управління ризиками.

По-друге, актуальним є аналіз ефективності державної підтримки агропромислового комплексу, включаючи фінансові стимули, податкові пільги та інструменти кредитування. Оцінка впливу таких механізмів на розвиток буряківництва, переробної промисловості та експортного потенціалу

дозволить сформувати більш ефективну політику державного регулювання галузі.

По-третє, важливим напрямом є диверсифікація ринків збуту. Розширення присутності на нових ринках, зокрема в країнах Азії та Африки, сприятиме зниженню залежності від традиційних торговельних партнерів і підвищенню стійкості зовнішньоекономічної діяльності. Це потребує аналізу торговельних бар'єрів, логістичних можливостей та конкурентного середовища на потенційних ринках.

По-четверте, необхідною є комплексна оцінка екологічної стійкості виробництва цукру. У цьому контексті важливими є дослідження щодо скорочення викидів парникових газів, оптимізації використання водних ресурсів, а також розширення застосування побічних продуктів у біоенергетиці та кормовому виробництві.

По-п'яте, значний вплив на розвиток галузі має логістична інфраструктура та митно-тарифна політика. Аналіз транспортних маршрутів, витрат на перевезення та ефективності митних процедур дозволить визначити оптимальні шляхи покращення експортної логістики та підвищення конкурентоспроможності української продукції на світових ринках.

Отже, розширення наукових досліджень у зазначених напрямках створює підґрунтя для формування комплексної стратегії розвитку цукрової галузі України. Поєднання інноваційних технологій, ефективної державної політики, диверсифікації ринків збуту та екологічної орієнтації виробництва сприятиме зміцненню позицій України на світовому ринку цукру та забезпеченню сталого економічного зростання галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Аграрний сектор економіки: підсумки 2024 та прогноз на 2033. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahraryy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik>
3. Антоненко В.М. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: колект. монографія; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава: Астроя, 2020. 240 с.
4. Арестов Т. Стратегія розвитку агропромислового комплексу. Продовольча безпека. <https://egritech.org/uk/agrobiznes-uk/strategiya-rozvytku-agropromyslovogo-kompleksu/>
5. Беззубченко О. А. Економічна безпека як складова стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія : Економіка. 2020. Вип. 19. С. 20-27.
6. Боришкевич І.І. Теоретичні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. №9-10. с. 88-92.
7. Бондарчук Н. В., Васільєва Л. М., Мінковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37–41.
8. Бояринова К. О., Бекмурзіна А. М. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_28

9. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Знання України, 2020. 423 с.
10. Василенко В. А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 240 с.
11. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: Арал, 2012. 386 с.
12. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 827-833.
13. Вісіна Т.М. Міжнародна економічна безпека України: теорія, методологія, практика: монографія. Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луц. НТУ, 2020. 211 с.
14. Висоцький Т. Стратегія розвитку АПК України на 10 років спрямована на зростання врожаю до 150 млн тонн і вертикальну інтеграцію. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/918388.html>
15. Горбулін В. П., Качинський А.Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. Київ: НІСД, 2010. 288 с.
16. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84 - 90.
17. Губарева І. О., Ярошенко І. В. Стратегічне управління економічною безпекою країни. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(1). С. 109-113.
18. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісник Харківського

національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. Вип. 161. С. 3-11.

19. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. Офіційний сайт. URL:land.gov.ua

20. Дикань В. Л., Божко К. М. Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 150-158.

21. Доценко І. О., Мельничук О. П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 79-84.

22. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73-78.

23. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

24. Євтушеноко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3-4. С. 29-34.

25. Жихор О.Б., Барановський О.І., Тридід О.М., Орехова К.В., Нескородєва І.І. Економічна безпека: підруч. для студентів ВНЗ.Ун-т банк. справи Нац. банку України. Київ: УБС НБУ, 2015. 467 с.

26. Злотенко О. Б. Стратегічні орієнтири забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності промислових підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. 2019. № 2. С. 100-107.

27. Злотенко О. Б., Рудніченко Є. М. Формування стратегічної складової забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 131-138.

28. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 171–177.
29. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харк: ІНЖЕК, 2006. 383 с. Кислова Л. А. Проблеми стратегічного планування фінансово-економічної безпеки на підприємствах України. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія : Економіка. 2018. Вип. 15. С. 20-27.
30. Кадірус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №7. С. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf
31. Клівець Н.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
32. Князева О. А., Петрашевська А.Д., Франчук О.П. Стратегії управління послугами телекомунікаційних компаній в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 4. Ч. 2. – С. 103-106.
33. Кононенко Л.В. Стратегія розвитку агропромислового комплексу: сучасний стан та напрямки оптимізації. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 79-82. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1193/1149>
34. Копча Ю. Ю. Науковий підхід до формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 330-336.
35. Костенко Т. О. Аналіз інноваційного розвитку підприємств цукрової галузі. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 51–55. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-innovatsiynogo-rozvitku-pidpriemstv-tsukrovoyi-galuzi>
36. Костецька Н. В. Оцінка рівня концентрації цукрової промисловості України. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 90. № 5. С. 24–36. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/47568/2/GEJ_2024v90n5_Kostetska_N-Assessment_of_sugar_industry_24-36.pdf

37. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2010. № 1 (22). С. 267-272.

38. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 87–95.

39. Латишева О. В., Касьянюк С. В., Мілявський М. Ю. Визначення особливостей управління витратами в системі формування стратегії економічної безпеки та сталого розвитку вітчизняних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 7. С. 15-20.

40. Лізут Р. А. Ефективність систем стратегічного управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 94-99.

41. Лізут Р. А. Загальні та деталізовані стратегії управління організаційно-економічною безпекою підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 265-274.

42. Лясковець О. В. Теоретико-методичні основи забезпечення стратегічного управління розвитком економічної безпеки підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 129-134.

43. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.

44. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53

45. Матвєєв М. Аналітика. Ринок землі. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни. URL:

<https://voxukraine.org/silske-gospodarstvo-ta-rynok-silskogospodarskyh-zemel-ukrayiny-vplyv-vijny>

46. Мельник О. В. Сучасні аспекти стратегічного управління в аграрному секторі економіки України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С.111–116.

47. Міщук Є. В. Урахування впливу стратегічних заходів розвитку підприємства на його економічну безпеку. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 162-167.

48. Міщук Є. В. Методологічні засади оцінки рівня та стану стратегічної економічної безпеки підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 23-30.

49. Михайлів Г. В., Гринів Л. В. Інноваційна політика в контексті стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(2). С. 58-64.

50. На Кіровоградщині зібрали понад 1,5 мільйони тон зерна. <https://susplne.media/543013-na-kirovogradsini-zibrali-ponad-15-miljona-tonn-zerna/>

51. Петряєва З. Ф. Забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 10(1). С. 319-325.

52. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 31.03.2020 року № 552-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text>

53. Присяжнюк О. І. Формування продуктивності та технологічної якості буряків цукрових в умовах континентального клімату. Наукові праці Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків. 2022. № 30. С. 79–95. URL: <http://np.bio.gov.ua/article/view/269736/265723>

54. Русан В.М. Особливості функціонування аграрного сектору економіки України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/rusan.pdf>

55. Салоїд С. В. Стратегічне моделювання умов підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємств точного машинобудування. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 51-58.
56. Слободянюк Н. О. Інвестиційні стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрної сфери національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 172–176.
57. Смірная С. М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 190-198.
58. Сніщенко Р. Г. Проблеми економічної безпеки господарюючих суб'єктів в умовах нестабільності: монографія; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 273 с.
59. Стадник В. В., Йохна В. М., Чуняк О. В. Напрями формування практичного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою підприємств в стратегіях інноваційного розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2018. Вип. 2. С. 66-73.
60. Стратегія розвитку агропромислового комплексу. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/strategiya-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu>
61. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254.
62. Толпежніков Р. О., Толпежнікова Т. Г., Балашов М.І. Методологічні підходи до управління змінами в стратегії забезпечення потенціалу економічної безпеки промислових підприємств. *Менеджер*. 2019. № 4. С. 56-63.
63. Томілін О. О. Сучасний стан та перспективи розвитку цукрової галузі України. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2023. № 1. С.

12–20. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57ad0846-092b-463d-a3a4-2ae10d9f4bbb/content>

64. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 237-243.

65. Халатур С. М. Інституціональні детермінанти формування стратегії економічного розвитку сільського господарства України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 119–123.

66. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 155-160.

67. Шевчук І. В. Забезпечення економічної безпеки України: сучасні загрози та проблеми державного регулювання: монографія; Хмельниц. ун-т упр. та права ім. Леоніда Юзькова. Хмельницький: Хмельниц. ін-т регіон. упр. та права, 2019. 366 с.

68. Шпикуляк О.Г., Тивончук С.О., Тивончук С.В., Супрун О.М. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2011. № 12. С. 109- 116.

69. Широкоступ О. В. Елементи інтенсивної технології вирощування буряків цукрових у Правобережному Лісостепу України. Інститут цукрових буряків НААН, 2020. 204 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0415U005528>

70. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. №17. 2018. С.402-412.

71. Якубів В.М. Концептуальні засади стратегії збалансованого розвитку аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 4. С. 104-107.