

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ КОМПАНІЙ  
АГРАРНОГО СЕКТОРУ»

здобувач 2 курсу групи МОА-23дм

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Ткаченко М. В.



(підпис)

Керівник

доц. Христенко Л.М.



(підпис)

Київ – 2024

# СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

( повне найменування вищого навчального закладу )

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного  
управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій



25 вересня 2024 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ткаченко Марко Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору»

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 10 » жовтня 2024 р. № 76/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи « 10 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері забезпечення стратегічної стійкості компаній; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ТОВ Фірма «Астарта-Київ»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідження теоретико-методичних аспектів забезпечення стратегічної стійкості господарських суб'єктів аграрного сектору; діагностика діяльності та аналіз стратегічної стійкості ТОВ Фірма «Астарта-Київ» як суб'єкта аграрного сектору в Україні; формування пропозицій щодо забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Класифікація чинників впливу на стратегічну стійкість підприємства; алгоритм дослідження стану та тенденцій розвитку аграрних підприємств; чинники, які негативно впливають на стійкість та ефективність функціонування компаній аграрного сектору України; складові стратегічної стійкості підприємства та напрями її забезпечення; структурна модель механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства; характеристика елементів механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства; профіль бізнес-моделі ТОВ «Астарта-Київ»; Характеристика ТОВ «Астарта-Київ»; аналіз фінансових результатів діяльності та фінансової стійкості «Астарта-Київ»; показники діяльності ТОВ «Астарта-Київ»; аналіз показників стратегічної стійкості ТОВ «Астарта-Київ»; проблеми потенціалу стратегічної стійкості та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних компаній в умовах війни; пропоновані засоби посилення потенціалу стійкості та зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних компаній в умовах війни; пропонована програма забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору.

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1     | Затвердження та надання теми роботи   | вересень 2024 р.              |          |
| 2     | Обґрунтування актуальності теми роботи  | вересень 2024 р.              |          |
| 3     | Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи | вересень 2024 р.              |          |
| 4     | Надання матеріалів по першому розділу роботи  | вересень 2024 р.              |          |
| 5     | Збір інформації для написання другого розділу роботи  | жовтень 2024 р.               |          |
| 6     | Надання матеріалів по другому розділу роботи  | жовтень 2024 р.               |          |
| 7     | Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи                                      | жовтень 2024 р.               |          |
| 8     | Надання матеріалів по третьому розділу роботи   | листопад 2024 р.              |          |
| 9     | Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів                   | листопад 2024 р.              |          |
| 10    | Підготовка доповіді до захисту роботи   | грудень 2024 р.               |          |

Здобувач




(підпис)

Ткаченко М. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Христенко Л.М.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 89, табл. 19, рис. 9.

Стратегічне управління, стійкість, стійкість підприємства, стратегічна стійкість підприємства, економічна стійкість, технологічна стійкість, виробнича стійкість, Фінансова стійкість, соціальна (кадрова) стійкість, аграрний сектор, чинники стратегічної стійкості, стратегічна стійкість компанії аграрного сектора, потенціал стійкості, конкурентоспроможність, забезпечення стратегічної стійкості, програма забезпечення стратегічної стійкості.

У кваліфікаційній роботі магістра ретельно досліджені підходи до визначення стратегічної стійкості підприємства, встановлене значення стратегічної стійкості для компаній аграрного сектору України в умовах війни; вивчені елементи організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища; надана характеристика ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», досліджена система управління та здійснений аналіз результатів господарської діяльності; проведена діагностика стратегічної стійкості ТОВ Фірма «Астарта-Київ». У частині формування пропозицій щодо забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору у кваліфікаційній роботі магістра доведено значущість наряду забезпечення стратегічної стійкості аграрних компаній шляхом збереження потенціалу стійкості та зміцнення конкурентоспроможності та запропонована програма забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору.

## ABSTRACT

Tkachenko M. Ensuring strategic sustainability of agricultural sector companies.

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 «Management», educational and professional program «Management». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2024.

In the qualification work for the master's degree, the approaches to determining the strategic sustainability of the enterprise are thoroughly investigated; the importance of strategic sustainability for companies in the agricultural sector of Ukraine in the conditions of war is established; the elements of the organizational and economic mechanism for ensuring the strategic sustainability of the enterprise in an unstable environment are studied; the characteristics of the Limited Liability Company “Astarta-Kyiv” are given, the management system is examined and the results of economic activity are analyzed; the diagnostics of the strategic sustainability of the enterprise is carried out. In formulating proposals to ensure the strategic sustainability of agricultural companies, the master's thesis proves the importance of ensuring the strategic sustainability of agricultural companies by preserving the potential for sustainability and strengthening competitiveness. It proposes a program to ensure the strategic sustainability of farming companies.

**Keywords:** Strategic management, sustainability, enterprise sustainability, strategic sustainability of an enterprise, economic sustainability, technological sustainability, production sustainability, financial sustainability, social (human resources) sustainability, agricultural sector, factors of strategic sustainability, strategic sustainability of an agricultural company, sustainability potential, competitiveness, ensuring strategic sustainability, strategic sustainability program.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   |    |
| РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ АСПЕКТІВ<br>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ<br>СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ       | 7  |
| 1.1. Стратегічна стійкість підприємства: підходи до визначення та<br>значення для компаній аграрного сектору України в умовах війни           | 7  |
| 1.2. Організаційно-економічний механізм забезпечення стратегічної<br>стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища                 | 19 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1   | 28 |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧ-<br>НОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» ЯК СУБ'ЄКТА АГ-<br>РАРНОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ  | 31 |
| 2.1. Характеристика ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», аналіз системи<br>управління та результатів господарської діяльності                            | 31 |
| 2.2. Діагностика стратегічної стійкості ТОВ Фірма «Астарта-Київ»  | 44 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2   | 55 |
| РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ КОМПАНІЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ  | 57 |
| 3.1. Забезпечення стратегічної стійкості аграрних компаній шляхом<br>збереження потенціалу стійкості та зміцнення конкурентоспро-<br>можності | 57 |
| 3.2. Пропонована програма забезпечення стратегічної стійкості<br>компаній аграрного сектору   | 66 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3   | 77 |
| ВИСНОВКИ  | 79 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 84 |

## ВСТУП

За сучасних умов стабільність позицій компанії на ринках, позитивна динаміка фінансово-економічних результатів, капіталізація бізнесу, діловий успіх багато в чому визначаються ступенем адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, для якого характерним є дефіцит релевантної інформації, ризикованість здійснення господарських операцій, нестабільність політичної та економічної ситуації в країні. Тому забезпечення стійкості розвитку підприємства є однією з пріоритетних стратегічних задач [16].

Дослідження теоретико-методологічних та практичних аспектів стійкості господарюючих суб'єктів зустрічаються у роботах як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Дослідження таких вітчизняних авторів як Н.В. Алексеєнко, О.В. Ареф'єва, С.П. Бараненко, О. В. Василенка, С.С. Гринкевича, О.С. Дуброва, В.Л. Іванова, В.В. Ковалева, О.В. Мороза, Г.А. Мохонька, Н.І. Соловійова, Т.В. Сухорукова, Н.В. Шандова, В.В. Шеметов та ін., стосуються здебільшого визначення самої категорії "стратегічна стійкість", її чинників та питань, що пов'язані з методичними основами оцінювання рівня стійкості. Також зустрічаються праці, що присвячені розгляду сутності та оцінюванню рівня складових стратегічної стійкості. Однак, попри різноманітність підходів до цієї проблематики, питання, пов'язані з визначенням сутності категорії «стратегічна стійкість» та розробкою напрямів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства, залишаються недостатньо дослідженими. Це підкреслює актуальність глибокого вивчення аспектів, пов'язаних із формуванням стратегічної стійкості підприємства як у цілому, так і з точки зору її ключових складових.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є стратегічна стійкість підприємства та її значення для компаній аграрного сектору України в умовах війни. Предметом дослідження виступає організаційно-економічний механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища. Мета кваліфікаційної роботи полягає у формуванні пропозицій щодо забезпечення

стратегічної стійкості компаній аграрного сектору. Інформаційною базою практичного дослідження виступила аграрна компанія ТОВ Фірма «Астарта-Київ». Для досягнення мети у дипломній роботі виконані такі завдання: ретельно досліджені підходи до визначення стратегічної стійкості підприємства, встановлене значення стратегічної стійкості для компаній аграрного сектору України в умовах війни; вивчені елементи організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища; надана характеристика ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», досліджена система управління та здійснений аналіз результатів господарської діяльності; проведена діагностика стратегічної стійкості ТОВ Фірма «Астарта-Київ». У частині формування пропозицій щодо забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору у кваліфікаційній роботі магістра доведено значущість наряду забезпечення стратегічної стійкості аграрних компаній шляхом збереження потенціалу стійкості та зміцнення конкурентоспроможності та запропонована програма забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору.

У роботі використано метод узагальнення та порівняння; описовий аналіз і метод угруповань; структурно-логічний аналіз; метод аналогії, порівняння та інтегрування; методи експертної оцінки; метод графічного зображення аналітичних даних, SWOT-аналіз.



## РОЗДІЛ 1

# ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ АСПЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

1.1. Стратегічна стійкість підприємства: підходи до визначення та значення для компаній аграрного сектору України в умовах війни

У сучасних умовах ринкової економіки господарська діяльність підприємств перебуває під постійним впливом численних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливої уваги заслуговують негативні зовнішні чинники, що можуть суттєво впливати на стабільність і розвиток підприємства. Серед таких чинників можна виділити зростання конкуренції на ринку, яке вимагає від підприємств постійного вдосконалення своєї продукції, послуг і підходів до ведення бізнесу, а також нестабільність соціально-економічної ситуації, яка ускладнює прогнозування та планування їхньої діяльності. За цих умов ключовою передумовою ефективного функціонування підприємства стає забезпечення стратегічної стійкості та мінімізація економічних ризиків.

Перш ніж перейти до розкриття поняття «стратегічна стійкість підприємства» дослідимо спочатку основні теоретичні аспекти категорії «стійкість» [29]. Стійкість – стабільна життєздатність підприємства при всяких змінах внутрішніх і зовнішніх умов. Іншими словами – це «імунітет» підприємства, який дозволяє витримувати йому внутрішні і зовнішні навантаження й «не захворіти». Отже, стійкість сприяє тривалому здійсненню підприємством своєї статутної діяльності. Стійкість підприємства відображає міцність і надійність його елементів, вертикальних, горизонтальних й інших зв'язків всередині системи; здатність витримувати навантаження (внутрішні, зовнішні) та зберігати при цьому свої функціональні параметри [26].

Дослідження аспектів стійкості підприємств показало відсутність на сьогоднішній момент єдиного загальноприйнятого підходу до визначення цієї категорії. Термін «стійкість» широко використовується в різних галузях науки та

характеризує як здатність системи зберігати поточний стан за наявності зовнішніх впливів, так і можливість повернутися в стан рівноваги, у випадку настання несприятливих відхилень за межі її допустимого значення. Але, оскільки підприємство є відкритою динамічною системою, то можливо говорити про його здатність зберігати стійкий розвиток за умов впливу і зовнішніх, і внутрішніх чинників, існування високого рівня невизначеності та нестабільності бізнес-середовища [16].

Головна проблема в дослідженні стійкості підприємства полягає саме в тому, що вона сприймається як здатність і як стан, тобто простежується дуалізм. Як здатність – може бути стійке економічне становище чи нестійке, як стан – економічна система може мати внутрішній потенціал стійкості. В той же час, сама економічна система (підприємство) при переході від абсолютної нестійкості до абсолютної стійкості не змінюється, змінюється лише її становище відносно зовнішнього середовища або ж змінюється саме зовнішнє середовище. Тож, стійкість – це не просто здатність і не просто стан системи, а здатність, що проявляється в положенні системи, яке залежить від її відношення до ринкового середовища [29].

Як економну категорію «стійкість» розглядають у розрізі певних відмінностей, ототожнюючи її зі станом рівноваги або «можливостями внутрішніх сил (елементів організації), які здатні підтримувати її у межах характерної для неї рівноваги і які відповідно дають можливість організації зберігати структуру і виконувати свої функції стійко та надійно [29, 51]. Але слід зауважити, що категорія «стійкість» лише пов'язаний із станом рівноваги і не може бути ідентичною до його змісту.

Зустрічається також поєднання трактувань «стійкість» та «стабільність», що пояснюється, перш за все, тим, що в іноземних наукових джерелах термін «stability» досить часто перекладається як стійкість, сталість або стабільність.

«Стабільність» та «стійкість» як категорії як характеристики результату діяльності підприємства є досить близькими поняттями. Однак, на відміну від «стійкості, що передбачає здатність системи протистояти негативним впливам, стабільність зосереджена на здатності до постійного відтворення.

Стійкими підприємство стає завдяки своїй стабільності. Стійкість передбачає постійні зміни в процесі виробничо-господарської діяльності, а стабільність – це стала якісна характеристика» [29].

Найбільш узагальнююче, ґрунтовне і комплексне визначення стійкості подано у роботі Поліщука О.А., який у своїй праці зазначає, що стійкість є здатністю економічної системи (економіки в цілому, галузі, підприємства) оптимально використовувати свій потенціал, що дозволяє швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, в довгостроковій перспективі, задовольняючи потреби всіх учасників господарської діяльності [36].

О. І. Маслак, І. В. Мовчан пропонують «стійкість» розглядати як економічну категорію, яка відображає здатність економічного об'єкта зберігати свої основні параметри функціонування та розвитку, незважаючи на можливі ризики, конкурентну боротьбу та негативний вплив ринкового середовища [29]. Саме стійкість відповідає за здатність протистояти різним загрозливим проявам.

При вивченні питань, пов'язаних зі стратегічною стійкістю підприємства, науковці найчастіше оперують категоріями «стратегічна стійкість» чи «економічна стійкість». Деякі дослідники, наприклад, такі як Крейдич І.М., Шандова Н.В. [29, 49] та Овчар О.О. виділяють стратегічну стійкість як необхідну складову економічної стійкості з позиції часу. Така точка зору є виправданою, тим більше, що стратегічна стійкість точніше та глибше розкриває здатність підприємства не лише зберігати поточну економічну стійкість за наявності дестабілізуючих чинників, а й досягати стратегічних цілей розвитку [10, 29]

У своїй праці Буткевич О.В., Довгенко Я.О., Яременко Л.І. зібрані підходи до розуміння категорії «стратегічна стійкість підприємства»:

1) здатність підприємства зберігати свою цілісність, досягати місії та поставлених стратегічних цілей, функціонувати в заданому режимі при різних внутрішніх і зовнішніх впливах, зберігаючи свою цілісність та гармонічний розвиток [37];

2) здатність економічної системи підприємства не відхилятися від свого стану (статистичного або динамічного) при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливах за рахунок ефективного формування і використання

фінансових, виробничих і організаційних механізмів [10];

3) результат реалізації здатності підприємства створювати, розвивати та зберігати довгий час (декілька галузевих періодів) конкурентні переваги на конкретному ринку покупця в умовах прискореного науково-технічного та технологічного прогресу на фоні зростаючих проблем з природними ресурсами та антропогенним впливом на екологію [23];

4) забезпечення рентабельної виробничо-комерційної діяльності за рахунок підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та управління підприємством, стійкого фінансового стану за рахунок покращення структури активів, стабільного розвитку потужності підприємства та соціального розвитку колективу при самофінансуванні в умовах зовнішнього середовища, що динамічно розвивається [10].

Тож, на основі зібраних понять, авторами стратегічна стійкість підприємства, визначена як характеристика його діяльності, яка відображає його здатність до стійкого розвитку та досягнення намічених цілей (з мінімально допустимими відхиленнями від запланованих) всупереч впливу динамічного середовища, в якому має місце невизначеність майбутніх результатів та ризикованість господарських процесів [10].

За допомогою системної обробки економічних наукових даних у своїй праці О.І. Маслак, І.В. Мовчан виділили чотири основних підходи до тлумачення сутності поняття «стратегічна стійкість підприємства» (табл. 1.1) [29].

Слід також звернути увагу на думку О.Я. Базилінська та Н.В. Коваленко щодо стратегічної стійкості підприємства, які стверджують, що саме конкурентоспроможність є основою стратегічної стійкості підприємства, що її пріоритетом є пріоритетом досягнення конкурентних переваг [20].

Не можна не погодитися, що стійкість та конкурентоспроможність розглядаються у тісному зв'язку, що саме конкурентоспроможність є досить важливим індикатором для стійкості підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства передбачає постійну взаємодію із споживачами товарів та послуг, постачальниками і конкурентами. Тобто, конкурентоспроможність простежується на кожному етапі виробництва,

розподілу та реалізації продукції. Важливість даної категорії в часі зазвичай підкріплена сприянням досягненню підприємством стратегічної стійкості [29].

Таблиця 1.1

## Система поглядів щодо тлумачення поняття «стратегічна стійкість» [29]

| Підхід                | Представники  | Сутність  | Авторський погляд   |
|-----------------------|---|---|---|
| Системний підхід      | О.В. Ареф'єва [6],<br>О.О. Воронов,<br>С.І. Рубанов,<br>М.М. Шпак | Стратегічна стійкість є складною системою з притаманними їй принципами, а саме: цілісність, множинність, динамічність   | До наведених принципів стійкості слід додати структурування (здатність аналізувати складові елементи зокрема у взаємозв'язку та взаємоузгодженості)   |
| Ринковий підхід       | О.М. Загорулькін,<br>Ю.А. Сімех [42]                              | Основна мета стратегічної стійкості – здатність пристосовуватися до динамічного ринкового середовища, яке є основною загрозою для підприємства  | Ефективна політика керівництва здатна не лише нейтралізувати згубний вплив динамічного середовища, але й отримати з цього користь.  |
| Концептуальний підхід | О.В. Каспиров,<br>В.С. Митюшин,<br>О.А. Матушевська [30]          | Стратегічна стійкість є узагальнюючим поняттям інтегрованої здатності підприємства задовольняти потреби споживача, отримуючи при цьому максимальні вигоди та нейтралізуючи негативні фактори впливу                           | Доцільно додати, що стратегічна стійкість – це не просто здатність, вона є станом розвитку, коли притаманні йому соціально-економічні параметри за будь-яких негативних факторів зберігають економічну рівновагу та є гарантом виробничо-господарської діяльності |
| Комплексний підхід    | М.М. Єрмошенко,<br>О.С. Дуброва [16]                              | Стратегічна стійкість – це комплексна характеристика здатності підприємства до підтримки його функціонування в умовах конкуренції в довгостроковій перспективі, що становить основу забезпечення стійких конкурентних переваг | Комплексна характеристика вказує на наявність системи складових, які повинні бути чітко визначені та мають бути доцільними (наприклад, не доцільно для підприємств хімічної промисловості за пріоритетну складову брати екологічну стійкість тощо).               |

В деякій мірі можна стверджувати, що конкурентоспроможність на кожному етапі виробничо-господарської діяльності накопичує ресурси та сприяє досягненню стратегічної стійкості в перспективі. Згодом стратегічна стійкість створює всі умови для підвищення конкурентоспроможності, а саме зростання вартості бізнесу та зміцнення позицій на ринку. В такому варіанті умовою її забезпечення уже виступає саме стратегічна стійкість. Дана ситуація вказує на

пропорційну залежність понять «конкурентоспроможність» і «стратегічна стійкість», що в черговий раз доводить необхідність розгляду цих двох понять у взаємодії та взаємоузгодженості [29]

Розглянувши вище наведені підходи, можна зробити висновок, що: 1) на сьогодні не існує єдиного підходу щодо визначення даної категорії; 2) в кожному з наведених тлумачень присутні як переваги, так і недоліки. 3) досліджуючи стратегічну стійкість не можливо дотримуватися якогось одного погляду, для отримання більш точного поняття необхідно їх синтезувати.

Спираючись на проведені дослідження у кваліфікаційній роботі магістра стратегічна стійкість підприємства розглядається як комплексна характеристика, яка відповідає за здатність підприємства функціонувати в заданому режимі за різних внутрішніх і зовнішніх умов, зберігаючи при цьому можливості для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі, орієнтуючись на збереження стійких конкурентних переваг та ефективно протистояння різним загрозливим проявам зовнішнього середовища. У поданому визначенні враховано, що стратегічна стійкість спрямована, перш за все, на: необхідність формування й забезпечення відповідного стану та параметрів розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища; а також здатність підприємства протистояти впливам негативних чинників для збереженні своїх конкурентних позицій.

Стратегічна стійкість підприємства обумовлена багатьма чинниками середовища, найістотнішими з них є: галузь, тип ринку, розміри підприємства, спеціалізація продукту, технологічна забезпеченість, забезпеченість кадрами, економічна динаміка на макро- та мезорівнях, і, звичайно ж, своєчасна реструктуризація підприємства.

Чинники, що впливають на стратегічну стійкість підприємства, можна визначити як рушійну силу, що визначає характер змін у стані підприємства (фінансово-економічному, технологічному, організаційному тощо), тенденцію його зміни. За змістом, силою впливу, характером, тривалістю чинники неоднакові. Причини чи умови, що породжують ці фактори, також різні. Не розкриваючи і не оцінюючи напрями, тривалість їх дії, не можна забезпечити ефективність

управління стратегічною стійкістю підприємства [5, 43]. У табл. 1.2 подана класифікація чинників впливу на стратегічну стійкість підприємства.

Таблиця 1.2

## Класифікація чинників впливу на стратегічну стійкість підприємства [5, 43]

| Класифікаційна ознака                  | Класифікаційна групи  |
|--|---|
| Належність до досліджуваного об'єкта   | Екзогенні (зовнішні), ендогенні (внутрішні)                                     |
| Значимість                             | Основні, другорядні   |
| Залежність від діяльності людей        | Об'єктивні, суб'єктивні   |
| Масштаб впливу                         | Загальні, специфічні  |
| Напрями впливу                         | Сприятливі, несприятливі  |
| Тривалість впливу                      | Довгострокові, середньострокові і короткострокові                               |
| Характер впливу                        | Постійні, періодичні, тимчасові, випадкові                                      |
| Сфера формування                       | Економічні, фінансові, технологічні, соціальні, організаційні, виробничі та ін. |
| Передбачуваність                       | Передбачувані (прогнозовані), непередбачувані (не прогнозовані)                 |
| Керованість                            | Керовані (регульовані), некеровані (нерегульовані)                              |
| Можливість обліку і кількісного виміру | Неформалізовані, формалізовані  |
| Ступінь деталізації                    | Першого порядку, другого порядку, n-го порядку                                  |

Відповідно до першої класифікаційної ознаки, за приналежністю до досліджуваного об'єкта, різноманітні фактори групують на екзогенні (зовнішні) і ендогенні (внутрішні). Екзогенні чинники формуються у результаті впливу: конкурентів, постачальників, покупців, інвесторів, НТП, органів влади, контактних аудиторій, політичної сфери тощо. Більшість зовнішніх чинників, як правило, не піддається регулюванню з боку керівництва підприємств, тому, щоб забезпечити стійкість, необхідне гнучке пристосування до них [5, 43].

З цього погляду поведінка підприємства для забезпечення стійкого розвитку – це процес протидії негативним зовнішнім чинникам, реакція на зовнішнє збурювання, яке виводить підприємство зі стану рівноваги [5, 43].

Ендогенні (внутрішні) чинники формуються у внутрішньому середовищі підприємства, у його підсистемах (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, організаційна структура). Вони, як правило, знаходяться під керівництвом підприємства. Управління внутрішніми факторами дозволяє підприємству, з одного боку, певним чином реагувати на зміну зовнішнього середовища, з іншого боку, активізувати використання і розвиток власних можливостей у

зміцненні стійкості [5, 43].

Стійкість підприємства формується під впливом багатьох зовнішніх (соціально-економічна та політична стабільність в країні; рівень платоспроможного попиту; податкова, кредитно-фінансова, облікова, інвестиційна політика; ситуація на ринку постачальників; галузеві особливості, тип ринку) та внутрішніх чинників (розміри підприємства; рівень гнучкості системи управління; рівень відповідності продукції запитам споживачів за якістю та ціною; стан матеріально-технологічної бази підприємства, новітність технологій; стан майна і фінансових ресурсів, ступінь залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів; ефективність господарських і фінансових операцій; рівень менеджменту та забезпеченість висококваліфікованими кадрами; корпоративна культура; ділова репутація підприємства; збалансованість внутрішніх можливостей із впливом зовнішніх загроз тощо) [16]. Виявлення впливу чинників дозволяє спрямувати діяльність підприємства на активізацію тих процесів, які дозволять забезпечити стратегічну стійкість підприємства.

У контексті діяльності компаній аграрного сектору, стратегічна стійкість набуває особливого значення, враховуючи високу залежність галузі від впливу майже всіх чинників зовнішнього середовища, від кліматичних до економічних та соціально-політичних.

Аграрні підприємства є важливим сегментом економіки багатьох країн, включаючи Україну. Вони забезпечують продовольчу безпеку країни, створюють робочі місця для сільського населення та вносять значний внесок у валовий внутрішній продукт. Стан аграрних підприємств в Україні є досить різнобарвним. З одного боку, деякі підприємства успішно розвиваються, впроваджуючи нові технології та удосконалюючи свої виробничі процеси. З іншого боку, частина аграрних підприємств має проблеми з ефективністю виробництва, заборгованістю перед постачальниками та низькою рентабельністю [14].

Серед ключових тенденцій розвитку аграрного сектору варто виокремити активне впровадження сучасних технологій, які сприяють підвищенню врожайності, зниженню виробничих витрат і покращенню якості продукції. До того ж, дедалі більшої популярності набувають органічні методи вирощування, що відповідають сучасним запитам споживачів щодо безпечності



та екологічності продукції. Звертає на себе увагу також активність залучення інвестицій у галузь, що дозволяє аграрним компаніям модернізувати обладнання, впроваджувати інноваційні рішення та зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринках.

Зважаючи на всі ці аспекти, можна дійти висновку, що аграрні підприємства володіють значним потенціалом для подальшого зростання та розвитку. Водночас досягнення сталого успіху вимагає постійного зміцнення та вдосконалення їх стратегічної стійкості, що набуває особливої актуальності в умовах сучасних політичних та соціально-економічних викликів та ринкових змін.

У довоєнний період підприємства аграрного сектору потребували розвитку інфраструктури та технологій, покращення фінансування та забезпечення малих виробників необхідними ресурсами для забезпечення сталого розвитку. Однак з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України ці питання стали ще більш актуальними і загострилися, оскільки війна призвела до знищення інфраструктури, зменшення доступу до фінансування та ресурсів, а також загострила проблеми малих виробників [14].

У праці О.В. Гривківська та Р.М. Карпінський запропонований алгоритм дослідження стану та тенденцій розвитку аграрних підприємств з огляду на існуючі реалії (рис. 1.1).

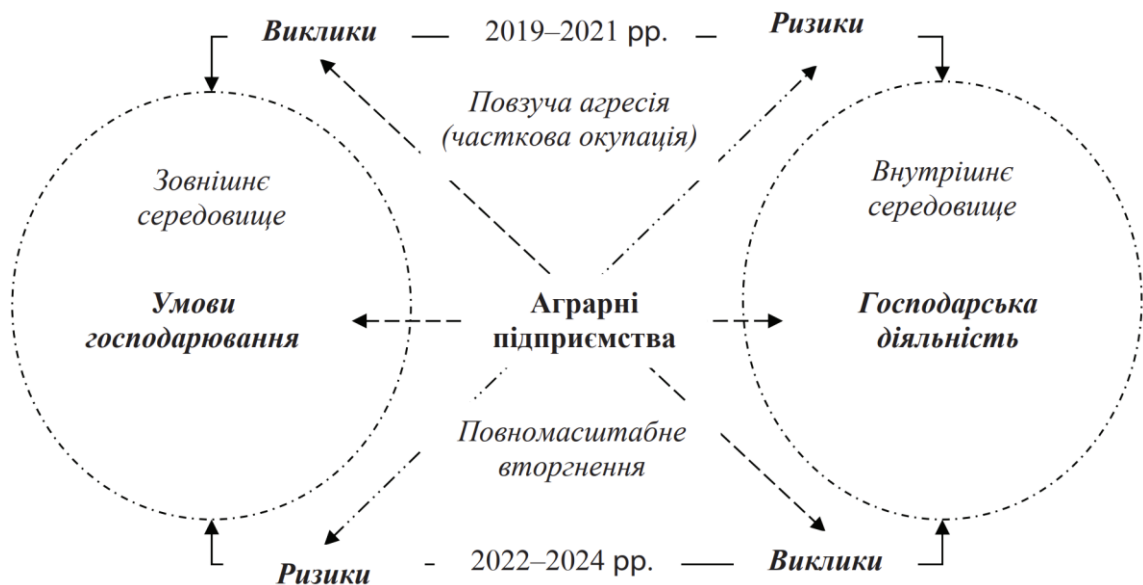


Рис. 1.1. Алгоритм дослідження стану та тенденцій розвитку аграрних підприємств [14]

В умовах війни аграрні підприємства України стикаються з численними викликами та труднощами, які негативно впливають на їхню стійкість та ефективність функціонування. Серед них головними є (табл. 1.3): зростання витрат на захист та безпеку; обмеження доступу до ринків збуту та постачання сировини; пошкодження інфраструктури; втрати людських ресурсів.

Попри всі виклики, надзвичайно важливо, щоб уряд та бізнес-спільнота спільними зусиллями працювали над зміцненням стійкості та забезпеченням подальшого розвитку підприємств аграрного сектору України.

Таблиця 1.3

Чинники, які негативно впливають на стійкість та ефективність функціонування компаній аграрного сектору України [14]

| Чинник   | Зміст   |
|--|---|
| Обмеження доступу до ринків збуту та постачання сировини | Війна ускладнює міжнародну торгівлю, що негативно позначається на можливостях аграрних підприємств експортувати свою продукцію або імпортувати необхідні ресурси. |
| Пошкодження інфраструктури                               | Військові дії можуть призвести до руйнування та пошкодження інфраструктури, важливої для виробництва та транспортування сільськогосподарської продукції           |
| Втрати людських ресурсів                                 | Конфлікти можуть призвести до втрати кваліфікованих працівників та спеціалістів, що, в свою чергу, вплине на ефективність виробництва в аграрному секторі         |
| Зростання витрат на захист та безпеку                    | Через загострення конфлікту аграрні підприємства змушені виділяти додаткові кошти для захисту своїх працівників і майна.  |

Грунтуючись на попередніх дослідженнях стає можливим сформулювати напрями забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектора в Україні. До таких напрямів відносять (табл. 1.4): 1) відновлення виробничих потужностей та матеріально-технічної бази; 2) підтримка виробничих процесів; 3) розвиток логістичної та експортної інфраструктури; 4) розвиток людського капіталу; 5) модернізація та інновації; 6) посилення фінансової складової. Кожен із напрямів має свої характерні особливості та зміст, які відповідають умовам функціонування аграрної галузі та враховують її специфіку. Зокрема, це значна роль земельних і трудових ресурсів, висока чутливість до сучасних зовнішніх викликів, як то політична криза, економічна нестабільність, глобальні

Таблиця 1.4

## Напрями забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектора

| Напрямок   | Зміст   |
|--|---|
| Відновлення виробничих потужностей та матеріально-технічної бази | Відновлення, реабілітація та покращення стану земельних ресурсів. Заміна, ремонт та модернізація пошкоджених або зруйнованих об'єктів інфраструктури (приміщень, складів, елеваторів, транспортних засобів тощо) та інших довгострокових активів, як то багаторічні культури, тваринницькі стада тощо.  |
| Підтримка виробничих процесів                                    | Створення стратегічних запасів сировинних ресурсів для забезпечення безперебійного постачання якісною сировиною (насінням, добривами, засобами захисту рослин тощо).<br>Створення стратегічних резервів техніки та пального.  |
| Розвиток логістичної та експортної інфраструктури                | Відновлення та розбудова стійкої системи логістики, що враховує ризики, виявлені під час війни.<br>Відновлення та покращення інфраструктури для зберігання, транспортування та експорту сільськогосподарської продукції.<br>Розвиток логістичних рішень, що забезпечують ефективний експорт і внутрішню дистрибуцію.<br>Запровадження ефективних програм відстеження стану ринків збуту для швидкої переорієнтації на нові напрями збуту.                                       |
| Розвиток людського капіталу                                      | Створенню сприятливих умов праці для збереження існуючих та залучення нових кваліфікованих кадрів.<br>Підготовка фахівців для роботи з сучасними новітніми технологіями за ефективними програмами.<br>Підготовка реальних програм соціальної підтримки працівників.   |
| Модернізація та інновації  | Використання сучасного обладнання та систем автоматизації, як то точне землеробство, роботизація процесів і аеротехніки для моніторингу полів.<br>Перехід до більш ефективних, екологічних та конкурентоспроможних моделей агровиробництва.<br>Використання систем управління виробництвом (Enterprise Resource Planning) для інтеграції та автоматизації основних бізнес-процесів, такі як фінанси, виробництво, закупівлі, управління персоналом, логістика, продажі та інші. |
| Посилення безпекового напрямку                                   | Розширення спектру страхових інструментів для захисту від природних і ринкових ризиків.<br>Розробка страхових програм для захисту від ризиків, пов'язаних із військовими діями або природними катаклізмами.<br>Підготовка умов для участі у пільгових програмах, які надаються держаними та приватними установами для підприємств аграрного сектору економіки.  |

Реалізація цих напрямів дозволить компаніям аграрного сектора не лише відновити довоєнні обсяги виробництва, а й забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і адаптивність у мінливих умовах ринку.

Таким чином, у сучасних умовах ринкової економіки господарська діяльність підприємств перебуває під постійним впливом численних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливої уваги заслуговують негативні зовнішні чинники, що можуть суттєво впливати на стабільність і розвиток підприємства. За цих умов ключовою передумовою ефективного функціонування підприємства стає забезпечення стратегічної стійкості та мінімізація економічних ризиків. Спираючись на проведені дослідження у кваліфікаційній роботі магістра стратегічна стійкість підприємства розглядається як комплексна характеристика, яка відповідає за здатність підприємства функціонувати в заданому режимі за різних внутрішніх і зовнішніх умов, зберігаючи при цьому можливість для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі, орієнтуючись на збереження стійких конкурентних переваг та ефективне протистояння різним загрозливим проявам зовнішнього середовища. У поданому визначенні враховано, що стратегічна стійкість спрямована, перш за все, на: необхідність формування й забезпечення відповідного стану та параметрів розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища; а також здатність підприємства протистояти впливам негативних чинників для збереженні своїх конкурентних позицій. У контексті діяльності компаній аграрного сектору, стратегічна стійкість набуває особливого значення, враховуючи високу залежність галузі від впливу майже всіх чинників зовнішнього середовища, від кліматичних до економічних та соціально-політичних. В умовах війни аграрні підприємства України стикаються з численними викликами та труднощами, які негативно впливають на їхню стійкість та ефективність функціонування. Ґрунтуючись дослідженнях у роботі виділені напрями забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектора в Україні. До таких напрямів відносять: 1) відновлення виробничих потужностей та матеріально-технічної бази; 2) підтримка виробничих процесів; 3) розвиток логістичної та експортної інфраструктури; 4) розвиток людського капіталу; 5) модернізація та інновації; 6) посилення фінансової складової. Кожен із напрямів має свої характерні особливості та зміст, які відповідають умовам функціонування аграрної галузі та враховують її специфіку.

## 1.2. Організаційно-економічний механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища

Враховуюче попередні дослідження можемо зазначити, що стратегічна стійкість підприємства означає здатність підприємства ефективно протистояти зовнішнім викликам, адаптуватися до змін середовища, зберігати фінансову стабільність і досягати довгострокових цілей. Водночас важливим є систематичний аналіз та мінімізація економічних ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства. Тож, забезпечення стратегічної стійкості підприємства стає одним із ключових завдань управління.

Забезпечення стратегічної стійкості є процесом, спрямованим на формування та підтримку здатності підприємства стабільно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, управляти ризиками та досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Цей процес охоплює розробку, реалізацію та контроль управлінських рішень, які дозволяють підприємству ефективно використовувати свої ресурси та реагувати на виклики ринку.

Перш за все, забезпечення стратегічної стійкості підприємства передбачає збалансованість та стійкість всіх підсистем підприємства – виробничої, фінансової, інноваційно-інвестиційної, маркетингової, управлінської, соціальної, екологічної; підсилення адаптивної спроможності підприємства до умов нестабільного ринкового середовища. Тож має сенс звернути увагу на складові стратегічної стійкості підприємства.

У табл. 1.5 наведено сутнісну характеристику основних складових стратегічної стійкості, які виокремлюють більшість науковців [10] та зазначено ключові напрями забезпечення стійкості за кожною складовою. Основними складовими стратегічної стійкості підприємств виступають: технологічна стійкість, фінансова стійкість, виробнича стійкість, маркетингова стійкість, соціальна (кадрова) стійкість; екологічна стійкість. Зауважимо, що не існує чіткої усталеної класифікації стійкості, тому описані види не є вичерпними [10].

Стійкість підсистем внутрішнього середовища підприємства забезпечує стійкість підприємства в цілому. Враховуючи взаємовплив складових, напрями,

що стосуються конкретного виду, можуть слугувати стабілізуючим фактором для інших видів та стратегічної стійкості підприємства в цілому [10].

Таблиця 1.5

Складові стратегічної стійкості підприємства та напрями її забезпечення [10,23,37]

| Складова                      | Сутнісна характеристика  | Напрями забезпечення стійкості   |
|-------------------------------|--|--|
| Технологічна стійкість        | Здатність підприємства підтримувати технологічну адекватність, створювати та зберігати технологічну конкурентну перевагу над галузевими конкурентами   | Підтримання і розвиток технологічного потенціалу. Безперервна модернізація виробництва на інноваційній основі з використанням нових технологій, способів організації виробництва та праці, інноваційного маркетингу та менеджменту. Прискорення темпів розробки та впровадження нововведень, швидкість реакції підприємства на нововведення конкурентів. Розробка стратегії і тактики інноваційної діяльності, вдосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю. Вчасне та адекватне реагування на появу ризиків. |
| Виробнича стійкість           | Здатність підприємства підтримувати виробничий потенціал на рівні, що дозволяє забезпечити беззбитковий обсяг виробництва та безперебійний процес виготовлення продукції з низьким відсотком браку та виробничих втрат, враховуючи потреби ринку | Підтримання і розвиток матеріально-технічного потенціалу. Ефективний виробничий менеджмент. Вдосконалення організації праці, зростання рівня автоматизації та механізації виробництва. Пошук та робота з надійними постачальниками сировини та матеріалів. Оцінка ефективності господарських операцій та доцільності реалізації інвестиційних проектів. Управління витратами; ефективна структура поточних витрат. Вчасне та адекватне реагування на реалізацію виробничих ризиків.  |
| Фінансова стійкість           | Здатність підприємства працювати з високим рівнем рентабельності, підтримувати оптимальний (або запланований) рівень ліквідності та платоспроможності, мати джерела забезпечення стабільного прогресивного розвитку                              | Здійснення ефективного управління капіталом підприємства, у т.ч. зниження дебіторської та кредиторської заборгованості. Рациональний розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів. Оцінка ефективності господарських операцій та доцільності реалізації інвестиційних проектів. Проведення раціональної фінансової політики та підтримання необхідного рівня ліквідності та забезпечення платоспроможності. Вчасне та адекватне реагування на реалізацію фінансових ризиків.                                       |
| Соціальна (кадрова) стійкість | Здатність підприємства підтримувати низький рівень плинності кадрів та високий мотиваційний рівень персоналу   | Підтримання і розвиток кадрового потенціалу, використання сучасних методів управління персоналом. Ефективний мотиваційний механізм, створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу працівників. Наявність дієвих механізмів соціальної забезпеченості та соціальної захищеності, підтримання ув'язки розміру заробітної плати з прожитковим мінімумом. Забезпечення стабільності в збереженні робочих місць, поліпшення умов праці персоналу. Вчасне та адекватне реагування на реалізацію соціальних ризиків.  |

| Складова               | Сутнісна характеристика  | Напрями забезпечення стійкості   |
|------------------------|--|--|
| Маркетингова стійкість | Здатність утримувати стійку конкурентоздатну позицію на ринку, досягати запланованого обсягу продаж; адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та відповідати сучасним та майбутнім запитам споживачів щодо співвідношення якості/ціни | Наявність точної та об'єктивної маркетингової інформації, об'єктивна оцінка теперішніх і майбутніх очікувань цільової групи споживачів. Підвищення конкурентоздатності підприємства та його продукції, дотримання оптимального співвідношення «ціна-якість». Розширення долі існуючого ринку, освоєння нових ринків збуту. Ефективна рекламна політика, стимулювання продаж. Вчасне та адекватне реагування на появу маркетингових ризиків.  |
| Екологічна стійкість   | Визначає взаємозв'язок економіки підприємства, його екологічної безпеки та мінімізації шкідливого впливу господарської діяльності на навколишнє середовище   | Комплексне врахування економічних та екологічних аспектів при прийнятті господарських рішень, співвідношення споживання обмеженого природного капіталу та відновлюваного в процесі виробництва. Рациональне використання природних ресурсів, застосування ресурсо- та енергозберігаючих технологій, зниження негативного впливу на оточуюче середовище. Дотримання підприємством всіх правил, норм і нормативів щодо охорони навколишнього середовища. Вчасне та адекватне реагування на реалізацію екологічних ризиків. |

З огляду на існування різних видів стійкості підприємства (фінансова, виробнича, організаційно-управлінська, економічна та, насамперед, стратегічна стійкість як більш загальне явище) можемо припустити існування на підприємстві різних механізмів забезпечення стійкості, що, в кінцевому рахунку, об'єднані загальним механізмом забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Це дає змогу розглядати останній як загальну систему по досягненню та збереженню стійкості підприємства в межах системи управління підприємством і порівнювати його з механізмами стійкості більш нижчого порядку (фінансової, виробничої, економічної тощо) [13].

Підґрунтям забезпечення стратегічної стійкості підприємства є організаційно-економічний механізм реалізації комплексу управлінських заходів, спрямованих на досягнення підприємством стратегічних цілей і подальший розвиток в умовах постійного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників [10].

Механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства в процесі свого функціонування має відповідати певним принципам, серед яких можна

виділити загальні та часткові (табл. 1.6) [13].

Таблиця 1.6

Загальні принципи функціонування механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства [10,13,28]

| Принци                                      | Сутність принципів  |
|---|---|
| Системність                                 | Розгляд механізму як сукупності взаємопов'язаних елементів, дії яких направлені на досягнення спільних цілей, та їх існування в рамках більш загальної системи управління   |
| Узгодженість                                | Визначає відповідність стратегії стійкого розвитку іншим ієрархічними стратегіями організації (корпоративній, конкурентній, функціональній, оперативній). Даний принцип визначає ступінь узгодженості цілей і етапів реалізації загальної стратегії і стратегії розвитку                  |
| Програмно-цільове управління                | Використання методичних підходів до вирішення організаційних питань на основі розчленування проблеми на елементи у зв'язку із ускладненням об'єктів управління стійкістю, зв'язків та взаємодій між ними та об'єктами зовнішнього середовища  |
| Саморегулювання                             | Передбачає вчасну та ефективну реакцію системи на вплив збурюючих чинників зовнішнього- го та внутрішнього (стосовно підприємства) характеру  |
| Логічна основа                              | Базується на використанні чітких прогностичних характеристик стійкості підприємства, визначенні відповідальних за прийняття та виконання управлінських рішень, структуризації напрямків забезпечення стійкості задля спрощення її аналізу та оцінки                                       |
| Взаємодія зі змінами зовнішнього середовища | Характеризує відповідність стратегії стійкого розвитку прогнозованих динаміці макро-і мікроекономічних показників; можливість мінімізації загроз і реалізації можливостей, утворених зовнішнім середовищем  |
| Взаємодія із внутрішнім потенціалом         | Визначає можливості формування внутрішніх ресурсів, відповідність стратегії розвитку з кваліфікацією менеджерів, організаційною структурою управління, фінансовою діяльністю, організаційною культурою та іншими параметрами внутрішнього потенціалу підприємства                         |
| Реальність реалізованості                   | Характеризує стратегічні можливості підприємства щодо реалізації інвестиційних проектів, у формуванні необхідного обсягу ресурсів з усіх джерел і у всіх формах; організаційні і технічні можливості успішної реалізації обраної стратегії  |
| Прийнятний рівень ризику                    | Визначає допустимість рівня ризиків для діяльності даного підприємства з позицій можливого розміру втрат і генерування загрози банкрутства  |
| Орієнтованість                              | Обумовлює досягнення такого співвідношення між елементами, при якому у підприємства будуть зберігатися довгострокові стимули сталого розвитку   |
| Адаптивність                                | Характеризує гнучкість стратегічного управління підприємством, уміння пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі для того, щоб продовжити стійкий розвиток на довгострокову перспективу  |
| Цілісність                                  | Відображає здатність підприємства до поновлення (відтворення), доповнення відсутніх елементів і перетворення в якісно нову систему, збереження фінансової рівноваги. Йдеться про збалансованість і пропорційність основних елементів діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової |

У своїй праці В. Б. Галушко виділяє також часткові принципи (табл. 1.7).



## Загальні принципи функціонування механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства [13]

| Принци  | Сутність принципів   |
|---|--|
| Плановість  | Передбачає стратегічне (довгострокове) та поточне планування діяльності і розвитку підприємства  |
| Модельованість                                    | Можливість забезпечення прогностичних моделей функціонування та розвитку підприємства, враховуючи параметри функціонування системи управління та її механізму стійкості      |
| Альтернативність                                  | Передбачає вибір оптимальних управлінських рішень та стратегічних дій з поміж певного набору альтернативних варіантів  |
| Ієрархічність                                     | Передбачає підпорядкованість цілей та завдань поточного функціонування механізму стійкості загальним стратегічним орієнтирам та цілям функціонування і розвитку підприємства |
| Керованість                                       | Передбачає здатність впливу на хід виконання робіт та на об'єкт управління   |
| Економічність                                     | Досягнення ефективності та раціоналізації витрат на забезпечення стійкості підприємства  |
| Безперервний розвиток                             | Внесення новачій у механізм паралельно з розвитком системи управління та підприємства в цілому   |
| Відповідність механізму системі, в якій він існує | Охоплення механізмом забезпечення стійкості всіх елементів системи управління та врахування їх особливостей у процесі здійснення відповідного впливу задля досягнення цілей  |
| Зворотній зв'язок                                 | Своєчасне та адекватне реагування системи управління на існуючі відхилення від заданих параметрів  |

Наведені принципи дозволяють визначити загальні ознаки механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства: 1) складність та багатофункціональність – можливість представлення механізму як сукупності елементів із власною структурою та функціями; 2) об'єктивність – цілі його функціонування мають бути досяжними, чітко визначеними та формуватися з врахуванням усіх можливостей та загроз; 3) комплексність та системність – розгалуженість структури та різноманітність взаємопов'язаних складових механізму з метою протистояння та активного реагування на фактори впливу зовнішнього та внутрішнього характеру; 4) динамічність – можливість зміни структури МЗССП за умов зміни (перетворення) окремих чи сукупності його складових; 5) відкритість – постійний зв'язок із зовнішнім середовищем та своєчасне отримання інформації ззовні системи управління; 6) гнучкість – зміна структури механізму під впливом факторів одночасно зі стабільністю його основної функції; 7) об'єктивна стохастичність – невизначеність умов функціонування

механізму у зв'язку з багатоваріантністю сценаріїв подій, волатильністю впливу збурюючих факторів одночасно з постійним спрямуванням дій механізму до досягнення бажаного результату [13].

Окреслені завдання, принципи та ознаки механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства дають змогу визначити його як систему взаємопов'язаних засобів, інструментів, важелів по досягненню та підтримці стратегічної стійкості підприємства шляхом взаємоузгодженої та цілеспрямованої дії відповідних його елементів [13].

Відповідно до принципів складності та системності структури механізм забезпечення стратегічної стійкості складається з певних елементів, до яких належать (рис. 1.2) [13]:

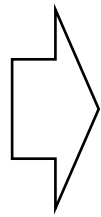
- 1) моніторинг та аналітична підтримка;
- 2) оцінка стратегічної стійкості підприємства;
- 3) прийняття управлінських рішень;
- 4) регулювання системи.

Кожний з елементів механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства виконує свою конкретну роль, при цьому всі вони взаємопов'язані та застосовують свої важелі (інструменти) як паралельно один з одним, так і послідовно, залежно від ситуації чи специфіки самого підприємства [13].

На початковому етапі впровадження механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства у дію підприємство ще не досягло своєї стратегічної стійкості. В такому випадку реалізовується елемент «Оцінки стратегічної стійкості підприємства». На цьому етапі зі структурних підрозділів підприємства чи його окремих працівників створюється проектна група для поетапного виконання встановлених завдань [13].

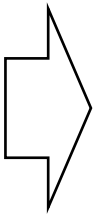
Як наслідок, відповідна проектна група визначається з методикою оцінки стратегічної стійкості свого підприємства (враховуючи всі його специфічні аспекти та сфери діяльності) та напрацьовує пропозиції щодо підвищення рівня стратегічної стійкості. Також на даному етапі, окрім визначення поточного рівня стратегічної стійкості, враховуються оптимальні параметри стратегічної стійкості (min та max), меж яких підприємству слід дотримуватись [13].

## МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА



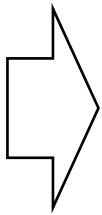
## Моніторинг та аналітична підтримка:

- *Суб'єкти*: служби організації та підтримки моніторингової діяльності; аналітичні відділи; маркетингові служби.
- *Об'єкти*: зовнішні фактори впливу на підприємство; внутрішні фактори; стратегічні і тактичні цілі підприємства.
- *Інструменти*: стратегічний аналіз підприємства; аналіз функціональних напрямків підприємства.



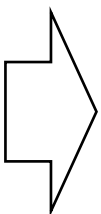
## Оцінка стратегічної стійкості підприємства:

- *Суб'єкти*: проектна група оцінки стратегічної стійкості підприємства; аналітичні відділи; маркетингові служби.
- *Завдання*: створення методики оцінки стратегічної стійкості підприємства; прорахунок можливих наслідків управлінських рішень на функціонування та розвиток підприємства в контексті підтримки ним стратегічної стійкості; прорахунок параметрів стратегічної стійкості (min та max), меж яких підприємству слід дотримуватись для кожного з альтернативних управлінських рішень; визначення поточного рівня стратегічної стійкості.
- *Інструменти*: методика оцінки стратегічної стійкості підприємства; стратегічний аналіз підприємства; методи планування та прогнозування діяльності підприємства.



## Прийняття управлінських рішень:

- *Суб'єкти*: вище керівництво підприємства; керівники підрозділів.
- *Завдання*: прийняття конкретних управлінських рішень щодо підтримки стратегічної стійкості підприємства в умовах, що змінилися та призвели до зниження чи втрати стратегічної стійкості підприємства; затвердження чітких параметрів стратегічної стійкості (min та max), меж яких підприємству слід дотримуватись; визначення заходів по досягненню і підтримці стратегічної стійкості, а також делегування повноважень щодо їх виконання керівникам підрозділів та напрямків в межах організації підприємства.



## Регулювання (вплив на систему управління):

- *Суб'єкти*: керівники підрозділів підприємства; служби організації та підтримки моніторингової діяльності.
- *Завдання*: реалізація прийнятих управлінських рішень; доведення параметрів стратегічної стійкості підприємства до інтервалу в рамках встановлених меж (min та max); контроль виконання прийнятих управлінських рішень щодо досягнення та підтримки стратегічної стійкості підприємства
- *Результати*: досягнення підприємством встановлених параметрів стратегічної стійкості (у встановленому інтервалі min та max); зміна тактичних і стратегічних дій підприємства у відповідності до впливу збурюючих факторів внутрішнього та зовнішнього характеру.

Рис. 1.2. Структурна модель механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства [13]

Тобто, визначається не конкретне оптимальне значення стратегічної стійкості, а саме лаг, «відрізок» значень, які будуть оптимальними для даного підприємства на даному етапі його розвитку. Таким чином, зберігається певна динамічність розвитку підприємства, надається можливість варіацій (у розумних межах) при виконанні чітких та конкретних стратегічних цілей підприємства [13].

Елемент «Моніторинг та аналітична підтримка», то його вплив проявляється на кожному з попередніх етапів і не припиняється а ні на мить. З самого початку свого створення, механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства потребує використання інформації, розробки та реалізації аналітичних методик, а також застосування стратегічного аналізу. Після запуску механізму у дію, цей елемент виконує важливу роль при аналізі збурюючих чинників та їх можливого впливу на стратегічну стійкість підприємства [13].

Безперервне у часі проведення оцінки стратегічної стійкості підприємства є не доцільним та не логічним. Це потребуватиме існування постійно діючої групи працівників (так званої проектної групи) та тягне за собою нераціональне витрачання ресурсів підприємства. Більш вдалою здається ідея проведення оцінки стратегічної стійкості після виявлення в ході моніторингу можливого негативного впливу збурюючих факторів на систему управління чи підприємство в цілому. Звичайно, така схема можлива за умов попереднього досягнення підприємством визначеного рівня стратегічної стійкості. До цього моменту всі елементи механізму мають працювати разом та злагоджено реалізовувати прийняті управлінські рішення, спрямовані на досягнення необхідного рівня стратегічної стійкості [13].

Характеристика всіх елементів механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства наведено в табл. 1.8 [13].

Дія механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства є складною та багатоаспектною, а його ефективне функціонування потребує врахування специфіки як самого підприємства, так і сфери його функціонування. Водночас, оцінка параметрів стратегічної стійкості має першочергове значення для її досягнення та підтримки, тому надалі сфокусуємо свою увагу безпосередньо

на елемент оцінки стратегічної стійкості підприємства [13].

Таблиця 1.8

Характеристика елементів механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства [13]

| Критерії   | Елементи   |   |  |  |
|------------|--|---|--|--|
|            | Моніторинг та аналітична підтримка   | Оцінка стратегічної стійкості підприємства  | Прийняття управлінських рішень   | Регулювання (вплив на систему управління)  |
| Визначення | Сукупність інструментів, важелів спостереження та обробки інформації, а також методик аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх збурюючих факторів на підприємство | Сукупність взаємопов'язаних способів оцінки впливу факторів на рівень стратегічної стійкості підприємства | Сукупність раціоналізаторських методів формування оптимальних рішень щодо функціонування та розвитку підприємства у напрямку досягнення та підтримки ним бажаного рівня стратегічної стійкості | Сукупність організаційних важелів та інструментів впливу на підсистему підприємства за для виконання визначених управлінських рішень щодо досягнення та підтримки необхідного рівня стратегічної стійкості |
| Мета       | Вчасне та якісне забезпечення необхідною інформацією, здійснюючи її попередню обробку та аналіз  | Оперативна оцінка рівня стратегічної стійкості підприємства та визначення допустимих меж його відхилення  | Розробка та затвердження управлінських рішень за для досягнення бажаного рівня стратегічної стійкості підприємства чи його підтримки у визначених межах (min та max)                           | Виконання та контроль управлінських рішень, спрямованих на досягнення бажаного рівня стратегічної стійкості підприємства чи його підтримки у визначених межах (min та max)                                 |
| Тип        | Інформаційно-аналітичний   | Оцінювальний  | Управлінський  | Регуляторний   |

Елемент оцінки стратегічної стійкості підприємства, як система, складається із сукупності взаємопов'язаних елементів та постійно здійснює обмін інформацією із зовнішнім середовищем. В даному випадку для елемента оцінки стратегічної стійкості підприємства зовнішнім середовищем будуть виступати інші елементи механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства та система управління в цілому. Комплексна характеристика елемента оцінки стратегічної стійкості підприємства не обмежується лише діями по проведенню оцінки, хоча саме це є безпосереднім завданням даного елемента. Оцінювання супроводжується діями по пошуку та обробці необхідної інформації, прийнятті та затвердженні відповідних управлінських рішень, що є компетенцією інших елементів механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства [13].

Таким чином, забезпечення стратегічної стійкості підприємства є одним із ключових завдань управління будь-яким підприємством на сьогодні. забезпечення стратегічної стійкості підприємства передбачає збалансованість та стійкість всіх підсистем підприємства – виробничої, фінансової, інноваційно-інвестиційної, маркетингової, управлінської, соціальної, екологічної; підсилення адаптивної спроможності підприємства до умов нестабільного ринкового середовища. Тож має сенс звернути увагу на складові стратегічної стійкості підприємства. У кваліфікаційній роботі забезпечення стратегічної стійкості розглядається як процес, спрямований на формування та підтримку здатності підприємства стабільно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, управляти ризиками та досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Підґрунтям забезпеченням стратегічної стійкості підприємства є організаційно-економічний механізм реалізації комплексу управлінських заходів, спрямованих на досягнення підприємством стратегічних цілей і подальший розвиток в умовах постійного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства є системою взаємопов'язаних засобів, інструментів, важелів по досягненню та підтримці стратегічної стійкості підприємства шляхом взаємоузгодженої та цілеспрямованої дії відповідних елементів. Дія механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства є складною та багатоаспектною, а його ефективне функціонування потребує врахування специфіки як самого підприємства, так і сфери його функціонування.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У сучасних умовах ринкової економіки господарська діяльність підприємств перебуває під постійним впливом численних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливої уваги заслуговують негативні зовнішні чинники, що можуть суттєво впливати на стабільність і розвиток підприємства. За цих умов ключовою передумовою ефективного функціонування підприємства стає забезпечення стратегічної стійкості та мінімізація економічних ризиків.

Спираючись на проведені дослідження у кваліфікаційній роботі магістра стратегічна стійкість підприємства розглядається як комплексна характеристика, яка відповідає за здатність підприємства функціонувати в заданому режимі за різних внутрішніх і зовнішніх умов, зберігаючи при цьому можливості для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі, орієнтуючись на збереження стійких конкурентних переваг та ефективно протистояння різним загрозливим проявам зовнішнього середовища. У поданому визначенні враховано, що стратегічна стійкість спрямована, перш за все, на: необхідність формування й забезпечення відповідного стану та параметрів розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища; а також здатність підприємства протистояти впливам негативних чинників для збереження своїх конкурентних позицій. У контексті діяльності компаній аграрного сектору, стратегічна стійкість набуває особливого значення, враховуючи високу залежність галузі від впливу майже всіх чинників зовнішнього середовища, від кліматичних до економічних та соціально-політичних. В умовах війни аграрні підприємства України стикаються з численними викликами та труднощами, які негативно впливають на їхню стійкість та ефективність функціонування. Ґрунтуючись дослідженнях у роботі виділені напрями забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору в Україні. До таких напрямів відносять: 1) відновлення виробничих потужностей та матеріально-технічної бази; 2) підтримка виробничих процесів; 3) розвиток логістичної та експортної інфраструктури; 4) розвиток людського капіталу; 5) модернізація та інновації; 6) посилення фінансової складової. Кожен із напрямів має свої характерні особливості та зміст, які відповідають умовам функціонування аграрної галузі та враховують її специфіку.

Забезпечення стратегічної стійкості підприємства є одним із ключових завдань управління будь-яким підприємством на сьогодні. забезпечення стратегічної стійкості підприємства передбачає збалансованість та стійкість всіх підсистем підприємства – виробничої, фінансової, інноваційно-інвестиційної, маркетингової, управлінської, соціальної, екологічної; підсилення адаптивної спроможності підприємства до умов нестабільного ринкового середовища. Тож має сенс звернути увагу на складові стратегічної стійкості підприємства. У кваліфікаційній роботі забезпечення стратегічної стійкості розглядається як

процес, спрямований на формування та підтримку здатності підприємства стабільно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, управляти ризиками та досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Підґрунтям забезпечення стратегічної стійкості підприємства є організаційно-економічний механізм реалізації комплексу управлінських заходів, спрямованих на досягнення підприємством стратегічних цілей і подальший розвиток в умовах постійного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства є системою взаємопов'язаних засобів, інструментів, важелів по досягненню та підтримці стратегічної стійкості підприємства шляхом взаємоузгодженої та цілеспрямованої дії відповідних елементів. Дія механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства є складною та багатоаспектною, а його ефективне функціонування потребує врахування специфіки як самого підприємства, так і сфери його функціонування.



## РОЗДІЛ 2

# ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» ЯК СУБ'ЄКТА АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ

## 2.1. Характеристика ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», аналіз системи управління та результатів господарської діяльності

До вторгнення РФ в Україну сільське господарство мало значний внесок у ВВП країни. Згідно з офіційними даними, оптова та роздрібна торгівля складала 13,8% української економіки, сільське/лісове/рибне господарство – 10,6%, а переробна промисловість – 10,3% [14, 15].

Війна негативно вплинула на український агросектор, призвівши до скорочення посівних площ на 20%, пошкодження виробничих об'єктів, зростання цін на добрива та паливо, а також блокади чорноморських портів. Це суттєво зменшило доходи аграрних компаній [14].

Зменшення посівних площ на деокупованих територіях зумовлено мінно-вибуховим забрудненням, яке охоплює понад 400 000 га сільськогосподарських земель, забруднених нерозірваними боєприпасами та мінами [14].

Динаміка зростання аграрної галузі України протягом 2019–2021 рр. представлено в табл. 2.1 [14,15].

Таблиця 2.1

Динаміка зростання аграрної галузі України протягом 2019–2024 рр. [14,15]

|   | 2019р. | 2020р. | 2021р. | 2022р. | 2023р. | 2024р. |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Частка аграрної галузі у ВВП, %                 | 8,97   | 9,31   | 10,89  | 8,57   | 7,4    | н/д    |
| Частка аграрної галузі у загальному експорті, % | 37,9   | 38,3   | 40,7   | 53,3   | 60,8   | 64,12  |

Аграрний сектор України є важливим чинником забезпечення продовольчої безпеки у світі. Зовнішньоторговельний обіг сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів збільшився на 24% у 2021 році порівняно з 2020 роком, досягнувши понад 35,4 млрд \$. Експорт продукції аграрного сектору склав 27,7 млрд \$, що на 25% більше, ніж у 2020 році. Найвагомішими

частинами експорту залишились зернові культури, олія, насіння олійних культур та макухи Основними країнами-партнерами були Китай, Індія, Нідерланди, Єгипет та Туреччина [14,31].

Зниження частки аграрної галузі у ВВП у 2022 році пов'язане з кількома факторами. По-перше, з фізичним зменшенням виробництва через військові дії. По-друге, зі зниженням закупівельних цін через зростання вартості логістичних послуг. По-третє, зі зростанням частки державного управління та обов'язкового соціального страхування з 336,451 млрд грн у 2021 році до 1 097,257 млрд грн у 2022 році [14,15].

Товарна структура українського аграрного експорту залишається традиційною, з основними складовими, такими як зернові, олії та жири, олійні культури, м'ясні продукти. Скасування квот на експорт у ЄС відкрило нові можливості для українських експортерів у встановленні ділових контактів та розвитку співпраці на європейському ринку. Продовження угоди про лібералізацію торгівлі з ЄС є важливим стратегічним кроком для України, сприяючи успішній європейській інтеграції та розвитку економіки. Для подальшого розвитку агропродовольчого сектору України важливо створити умови для конкуренції та інновацій [14].

Незважаючи на війну, зовнішньоторговельні показники української аграрної продукції залишаються стабільними. У 2022 році загальний оборот зовнішньої торгівлі агро- продукцією склав майже 30 млрд дол. США, з експортом на 23,6 млрд дол. і імпортом на 6,3 млрд дол. Це на 6 млрд дол. менше, ніж у 2021 році, але вартість експорту була другою за історією країни. Частка агропродовольчої продукції в загальному експорті перевищила 53%, що є рекордним показником [14].

За результатами дослідження, проведеного Центром досліджень продовольства та землекористування KSE Institute спільно з Міністерством аграрної політики та продовольства України, загальні збитки від війни в сільському господарстві України становлять 4,3 млрд. доларів. Найбільші втрат відзначаються внаслідок знищення або пошкодження сільськогосподарських угідь та незібраного врожаю, що складає 2,135 млрд. доларів. Також значні збитки відзначаються

внаслідок пошкодження або знищення сільськогосподарської техніки (926 млн доларів), зерносховищ (272 млн доларів), загиблх тварин (136 млн доларів), багаторічних насаджень (89 млн доларів), втраченої виробленої продукції (613 млн доларів) та інших факторів виробництва (120 млн доларів) [34].

Загалом аграрний сектор в умовах повномасштабної війни, починаючи з 2022 р. продемонстрував належну спроможність виробляти сільськогосподарську сировину та постачати харчові продукти на внутрішній та зовнішні ринки. Водночас виробництво сільськогосподарської продукції відбувалося при значних фінансових втратах через низьку ціну на зернові та олійні культури на внутрішньому ринку, ускладнений експорт, обмежені можливості щодо відновлення матеріально-технічної бази, інфраструктурних об'єктів та повернення до обробітку земель, постраждалих унаслідок війни [3].

Ключові напрями забезпечення стійкості функціонування аграрного сектора в умовах повномасштабної війни мають бути спрямовані на збереження ефективності ланцюга «виробництво – перероблення – зберігання – постачання населенню харчових продуктів». Україй важливими є нарощування виробництва сільськогосподарської продукції, пошук та створення нових (у т. ч. тимчасових) об'єктів для зберігання та первинного перероблення продукції, залучення всіх можливостей державного та приватного сектора для постачання харчових продуктів у місця їх збуту [3].

Яскравим представником компаній аграрного сектору ТОВ «Астарта-Київ» є публічна європейська компанія, вертикально інтегрований агропромисловий холдинг в Україні (табл. 2.2).

Основні напрямки бізнесу ТОВ Фірма «Астарта-Київ» є: рослинництво, виробництво цукру, переробка сої, молочне та м'ясне тваринництво, зернова логістика, біоенергетика [2].

Земельний банк ТОВ «Астарта-Київ» становить понад 212 тис. га. [2].

ТОВ Фірма «Астарта-Київ» входить до ТОП 100 латифундистів України.

Астарта – європейська публічна компанія, акції якої котируються на Варшавській фондовій біржі з 2006 року (рис. 2.1). Станом на сьогодні є два основних довгострокових акціонери: сім'я Віктора Іванчика, яка володіє 41%

загальної кількості акцій в обігу через Albacon Ventures Limited і Fairfax Financial Holdings Ltd, яка володіє 30% через дочірні компанії. Частка акцій Астарти, яка знаходиться у вільному обігу, в основному належить польським інституційним інвесторам, інвестиційним компаніям ЄС і США [2].

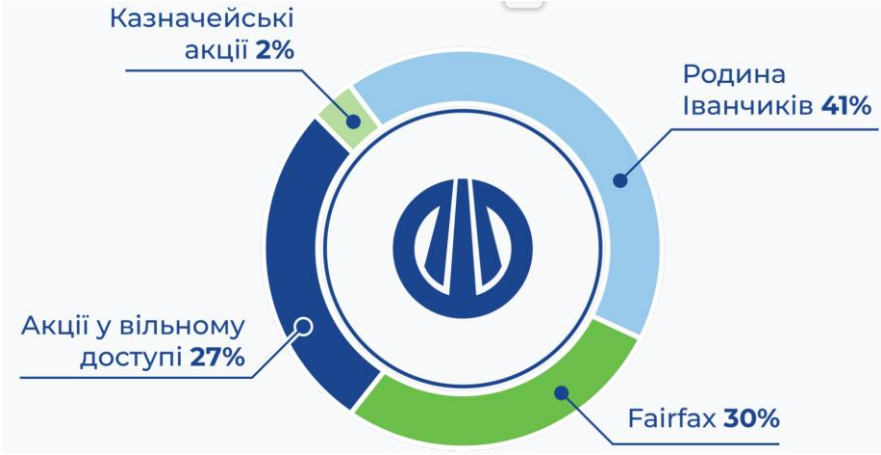


Рис. 2.1. Розподіл акцій ТОВ Фірма «Астарта-Київ» [2]

Виробничі потужності ТОВ «Астарта-Київ» розміщені на території: Полтавської, Вінницької, Тернопільської, Хмельницької, Харківської, Чернігівської та Житомирської областей.

Профіль бізнес-моделі ТОВ «Астарта-Київ» поданий на рис. 2.2.

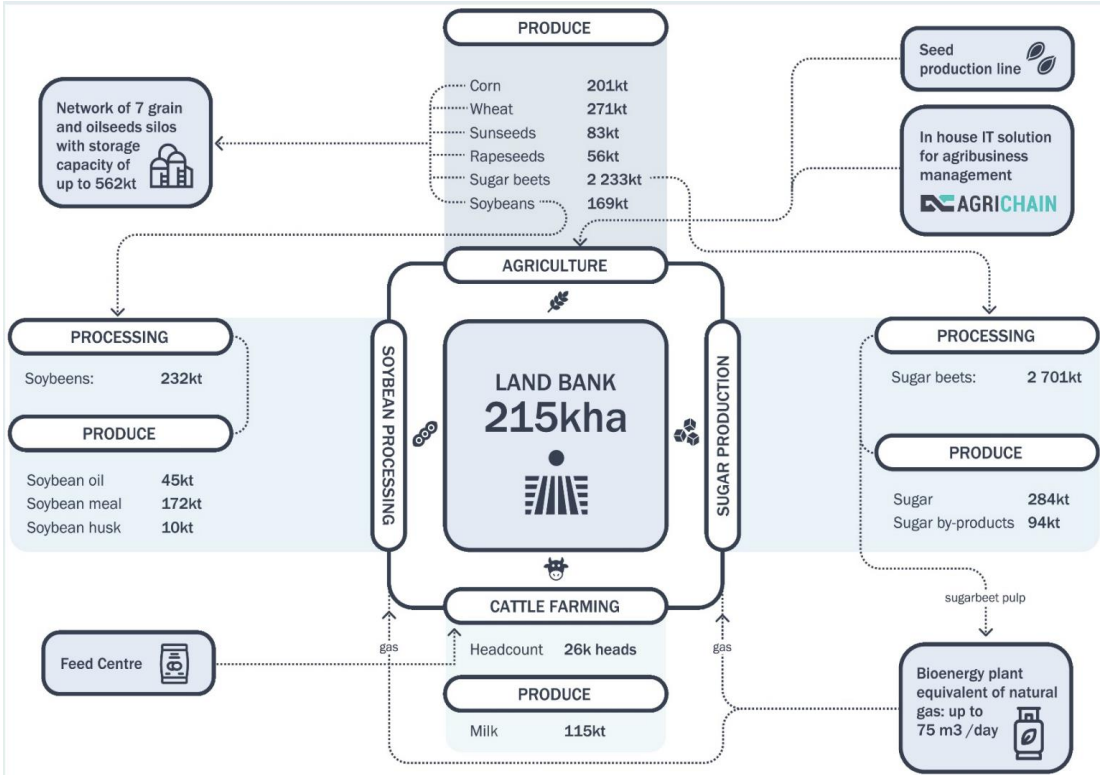


Рис. 2.2. Профіль бізнес-моделі ТОВ «Астарта-Київ» станом на 2024 р. [2]

## Характеристика ТОВ «Астарта-Київ» [2]

|                                       |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
| ТОВ «Астарта-Київ»                    |  | виробництво цукру та супутньої продукції, зернових і олійних культур, молока і м'яса, а також переробка сої і виробництво біогазу. |
| Земельний банк                        |  | 212 тис. га.<br>Входить до топ 100 латифундистів України   |
| Регіони діяльності                    |  | Полтавська, Вінницька, Тернопільська, Хмельницька, Харківська, Чернігівська та Житомирська області.                                |
| Засновник і генеральний директор      |  | Віктор Іванчик   |
| Обсяги виробництва у довоєнний період |  | Обсяг виробництва м'яса: 75-80 тис. т.<br>Обсяги виробництва комбікормів: понад 170 тис. т.  |
| <b>Види діяльності</b>                |  |  |
| Агровиробництво (рослинництво)        | В операційному управлінні компанії перебуває 220 тис. га земель с.-г. призначення у семи областях (Полтавській, Вінницькій, Житомирській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернігівській, Харківській). Стратегічні культури — цукровий буряк, соя, пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак. Щороку компанія виробляє близько 1 млн тон зернових та олійних культур. Продукція експортується у десятки країн світу. Розвивається органічне землеробство і вирощує органічні сою, просо, кукурудзу, гірчицю, соняшник та озиму пшеницю.  |  |
| Виробництво та експорт цукру          | Потужності з виробництва цукру складаються з 8 цукрових заводів, які можуть переробляти понад 39 тис. т цукрових буряків на добу. У структуру агропромхолдинга входять: Глобинський, Яреськівський, Новооржицька, Кобеляцький (у Полтавській області); Новоіванівський і Савінський (у Харківській області); Жданівський (у Вінницькій області); Наркевичський (у Хмельницькій області). Впродовж останніх років річне виробництво цукру компанії становить 250-500 тис. тон.  |  |
| Переробка сої                         | Глобинський переробний завод – сучасне високотехнологічне підприємство, продукція якого відповідає міжнародним стандартам якості. Підприємство спеціалізується на переробці бобів сої та оптовій торгівлі продуктами її переробки – високопротеїнового гранульованого шроту, нерафінованої гідратованої олії, гранульованої оболонки. Проектна річна переробна потужність заводу становить 230 тисяч тон   |  |
| Виробництво молока                    | Молочне тваринництво є важливим соціально-економічним напрямом роботи компанії. Астарта – найбільший промисловий виробник молока в Україні. Щороку виробляє близько 100 тис. тон молока, переважно екстра якості.<br>Загальне стадо великої рогатої худоби на фермах компанії нараховує 22 тис. голів.<br>Компанія має власний нетельний комплекс, розрахований на утримання до 5000 голів молодняка та один з найбільших в Україні кормових центрів, річною потужністю до 300 тис. тон виробництва збалансованих кормів.<br>Компанія має власний нетельний комплекс, розрахований на утримання до 5000 голів молодняка та один з найбільших в Україні кормових центрів, річною потужністю до 300 тис. тонн виробництва збалансованих кормів |  |
| Біоенергетика                         | Ведений в експлуатацію один з найбільших в Україні біоенергетичних комплексів з виробничою потужністю понад 60 млн м <sup>3</sup> біогазу на рік. Сировиною для вироблення біогазу є побічні продукти цукрового виробництва (сирого жому) та органічні відходи сільськогосподарського виробництва. Біогаз є альтернативним замінником природного газу для соєпереробного та цукрового заводів агропромхолдингу.  |  |
| Елеватори                             | Елеваторні комплекси розташовані у Полтавській (Яреськівський, Лутовинівський, Семенівський, Скороходівський елеватори), Хмельницькій (Війтовецький, Красилівський елеватори) та Вінницькій (Хмельницький елеватор) областях. Це 7 високотехнологічних маршрутних елеваторів із загальною потужністю одночасного зберігання 562 тис. тонн зерна. Підприємства приймають зернові — пшениця, кукурудза, ячмінь, жито, гречка, овес, сорго; олійні — ріпак, соняшник та зернобобові культури — соя, горох.<br>Кожен з елеваторів приймає 2.5-6 тис. тонн зерна на добу, відвантажує на автомобільний транспорт — до 2 тис. тонн, на залізничний транспорт — до 3 тис. тонн на добу. Потужність сушіння — 1,5-3 тис. тонн на добу.               |  |

Диверсифікована бізнес-модель «Астарті» дозволяє виробляти різні продукти та послуги, такі як зернові та олійні культури, цукор, соєву олію та шрот, молоко, послуги зі зберігання та перевалки, які генерують різноманітні результати, що безпосередньо приносять користь клієнтам, забезпечуючи їх необхідними інгредієнтами, а економіці – робочими місцями та експортом. Внутрішньо компанія отримує прибутки, підтримує працівників та сприяє зростанню. Опосередковано зацікавлені сторони, такі як фермери, роздрібні торговці та навколишнє середовище, відчують позитивний вплив завдяки чесному партнерству, ефективним ланцюгам поставок та сталим практикам. Ця багатогранна бізнес-модель сприяє успіху Компанії, одночасно підтримуючи різні групи населення та економіку в цілому [2].

До профілю бізнесу ТОВ «Астарта-Київ» входять: рослинництво (виробництво зернових та олійних, виробництво та експорт цукру), тваринництво, переробка сої, біоенергетика, елеватори та логістику.

#### Характеристика рослинництва.

Виробництво зернових та олійних [9]. В операційному управлінні компанії перебуває понад 212 тис. га земель сільськогосподарського призначення у семи областях. Стратегічні культури - цукровий буряк, соя, пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак. Компанія виробляє близько 1 млн тон зернових та олійних культур щороку. Частину олійних культур «Астарта» переробляє на власному соєпереробному заводі [9].

У 2020 році компанія отримала сертифікат органічного виробника. У структурі посівів 2023 року органічними культурами, серед яких льон, соняшник, соя, просо, гірчиця, було засіяно 2 тис. га [9]. У 2023/2024 рр. агропідприємства холдингу зібрали 83 тис. тонн соняшнику з урожайністю 3,0 т/га (на рівні 2022 року), сої — 169 тис. тон з урожайністю 3,1 т/га (+6% до попереднього року), 200 тис. тон кукурудзи з урожайністю 10,35 т/га (+16,2 % до 2022 року) та 2,2 млн тон цукрових буряків з урожайністю 57,61 т/га (+2,6% до 2022 року). Врожайність кукурудзи та цукрового буряку стали найвищими за всю історію вирощування культур по холдингу [9].

У 2023 році органічна продукція «Астарти» експортувалася у Німеччину, Францію, Швейцарію, Чехію. Основними споживачами кукурудзи стали Китай, Іспанія, Португалія, Нідерланди, пшениці – Іспанія, Індонезія, Португалія, Шрі-Ланка [9].

Виробництво та експорт цукру [9]. Цукрові заводи компанії розташовані у Вінницькій, Полтавській та Хмельницькій областях. Впродовж останніх років річне виробництво цукру компанії становить 250-500 тис. тон. Заводи компанії також можуть виробляти цукор з тростинного цукру-сирцю. Продукція реалізується на внутрішньому та європейському ринках [9].

Цукрові підприємства холдингу сертифіковані за сімома міжнародними системами менеджменту: якості (ISO 9001), безпечності харчових продуктів (ISO 22000 та FSSC 22000), екологічного менеджменту (ISO 14001), менеджменту гігієни та безпеки праці (ISO 45001) [9].

Сезон цукроваріння 2023/2024 «Астарта» завершила з найкращими за останні 5 років показниками. Цукрові заводи переробили 2,7 млн тонн цукрових буряків, вирощених на полях агропромхолдингу та його партнерами, і виробили з них 377 тис. тонн цукру [9]. У 2023 році цукор «Астарта-Київ» реалізовувала як в Україні, так і на європейських ринках [9].

Характеристика тваринництва. ТОВ «Астарта-Київ» – найбільший виробник промислового молока в Україні. Щорічне виробництво становить понад 115 тис. тон молока та 2600 тон м'яса. Загальне поголів'я великої рогатої худоби становить майже 30 тис. голів. У 2011 році компанія збудувала молочнотоварний комплекс на 1300 голів ВРХ у Полтавській області. У 2012 р. відкрила новозбудований нетельний комплекс у Полтавській області, розрахований на утримання до 5 000 голів молодняка [9].

Переробка сої. У 2014 році компанія ввела в експлуатацію Глобинський переробний завод для переробки сої на високопротеїновий шрот та соєву олію. Річна виробнича потужність становить 230 тис. тонн. Соєпереробний завод успішно пройшов сертифікацію за стандартами ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 50 001, GMP+B1. У 2023 році продукція реалізувалася на внутрішньому ринку та експортувалася на ринки країн Європи [9].

Біоенергетика. Біоенергетичний комплекс в м Глобине введений у промислову експлуатацію у жовтні 2014 р. виробничою потужністю понад 50 млн м3 біогазу на рік. Сировиною для вироблення біогазу є побічні продукти цукрового виробництва (сирого жому) та органічні відходи сільськогосподарського виробництва. Біогаз є альтернативним замінником природного газу для соєпереробного та цукрового заводів агропромхолдингу [9].

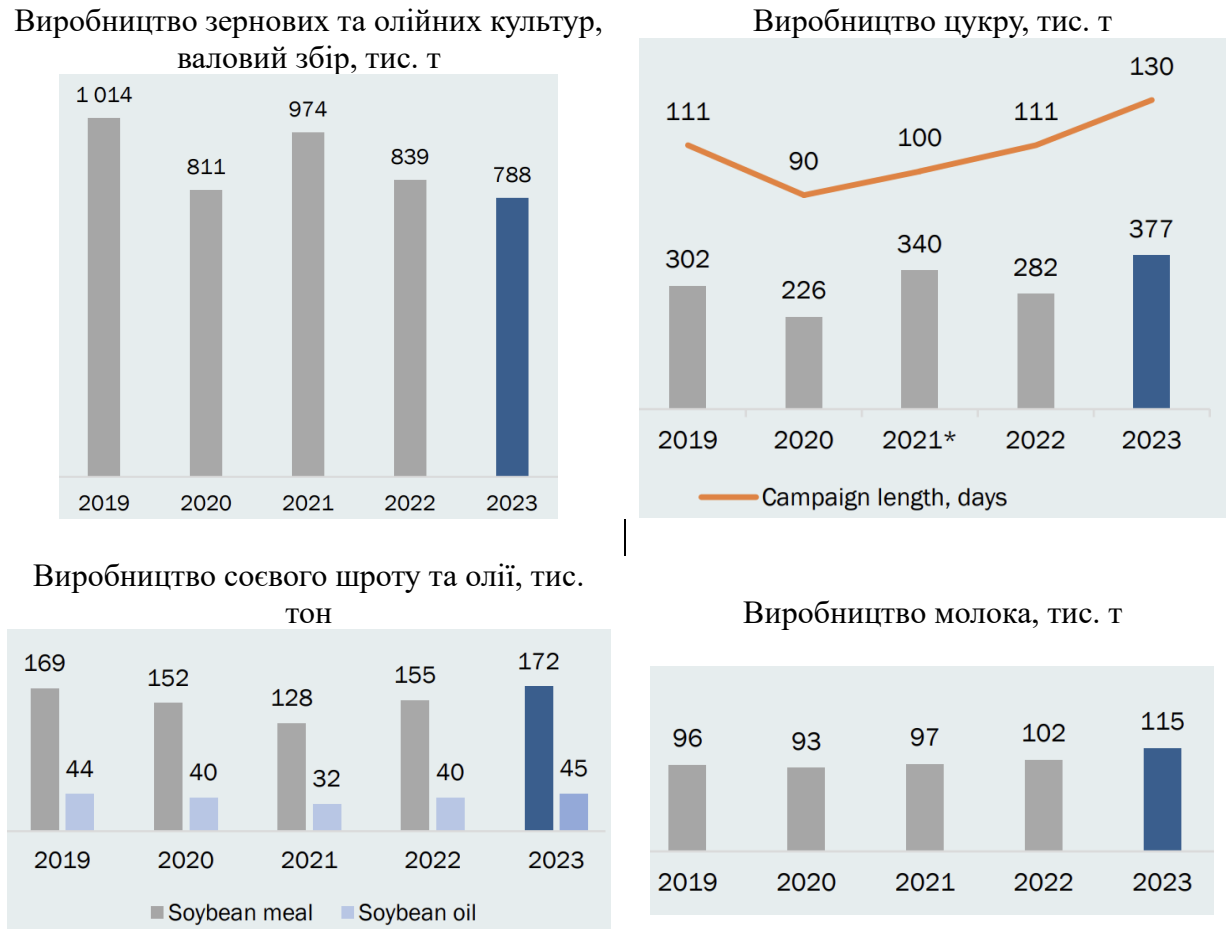


Рис. 2.3. Показники діяльності ТОВ «Астарта-Київ» [2]

Елеватори та логістика. У 2010 році компанія розпочала реалізацію масштабної інвестиційної програми з будівництва елеваторної інфраструктури, що на той момент стало новим видом діяльності для агропромхолдингу. Першими були збудовані та введені в експлуатацію Війтовецький елеватор у Хмельницькій області та Хмільницький елеватор у Вінницькій області. У 2018-2019 рр. компанія продовжила інвестиційну програму з будівництва елеваторної інфраструктури. Збудувала і ввела в експлуатацію ще чотири елеватори у



Полтавській області: Скороходівський, Лутовинівський, Семенівський та Яре-ськівський елеватори. Астарта також придбала 200 нових бункерів-зерново-зів. На сьогодні загальна елеваторна потужність одночасного зберігання хол-дингу – 562 тис. тонн [9].

Цифрові інновації. У 2017 році Астарта заснувала in-house IT-компанію AgriChain, яка з 2018 року почала розробку єдиної цифрової системи управ-ління агробізнесом. Операційна система AgriChain автоматизує різні бізнес-процеси компанії і дозволяє у режимі онлайн управляти земельним банком, аг-ровиробництвом, моніторингом посівів, логістикою ТМЦ та продукції, склад-ським господарством та іншими ланками бізнесу. З 2020 року цією розробкою користуються й інші аграрні компанії в Україні [9].

У 2022 році AgriChain розпочав партнерство з Planet Labs, яке об'єднало додаток AgriChainScout та платформу Planet Labs для отримання супутникових знімків полів (Planet Visual, Planet NDVI). AgriChain також співпрацює з Sentinel Hub. А у 2024 році підписала з японською технологічною компанією Sagri Мемо-рандум про співробітництво у питаннях використання цифрових інновацій та ШІ у агро виробництві для підвищення його ефективності [9].

Компанія була номінована на глобальну премію The 2nd Planet Purpose Awards 2023 у категорії Dream Big [9].

Фінансові результати діяльності ТОВ «Астарта-Київ» [9] (рис. 2.3).

Незважаючи на складне середовище та роботу в екстремальних умовах війни протягом двох років, Астарті вдалося досягти сильних фінансових ре-зультатів у 2023 році. Консолідована виручка компанії за звітний період зросла на 21% порівняно з аналогічним періодом минулого року до 619 млн євро. Це відбулося насамперед завдяки збільшенню обсягів реалізації зернових культур та цукру порівняно з попереднім роком, що частково компенсувало зростання витрат на логістику. Експортні продажі у розмірі 325 млн євро склали стабільні 53% консолідованої виручки у 2023 році [2].

Сільськогосподарський сегмент зробив основний внесок, забезпечивши 39% консолідованого доходу або 240 млн євро у 2023 році (+33% р/р). Продажі цукрового виробництва зросли на 28% до 199 млн євро, що склало 32% від

загальної виручки за звітний період. Сегмент переробки сої приніс 20% виручки Астарті, або 122 млн євро, не змінившись порівняно з аналогічним періодом минулого року. Сегмент тваринництва склав 7% від загального доходу або 43 млн євро у 2023 році (+10% p/p) [2].

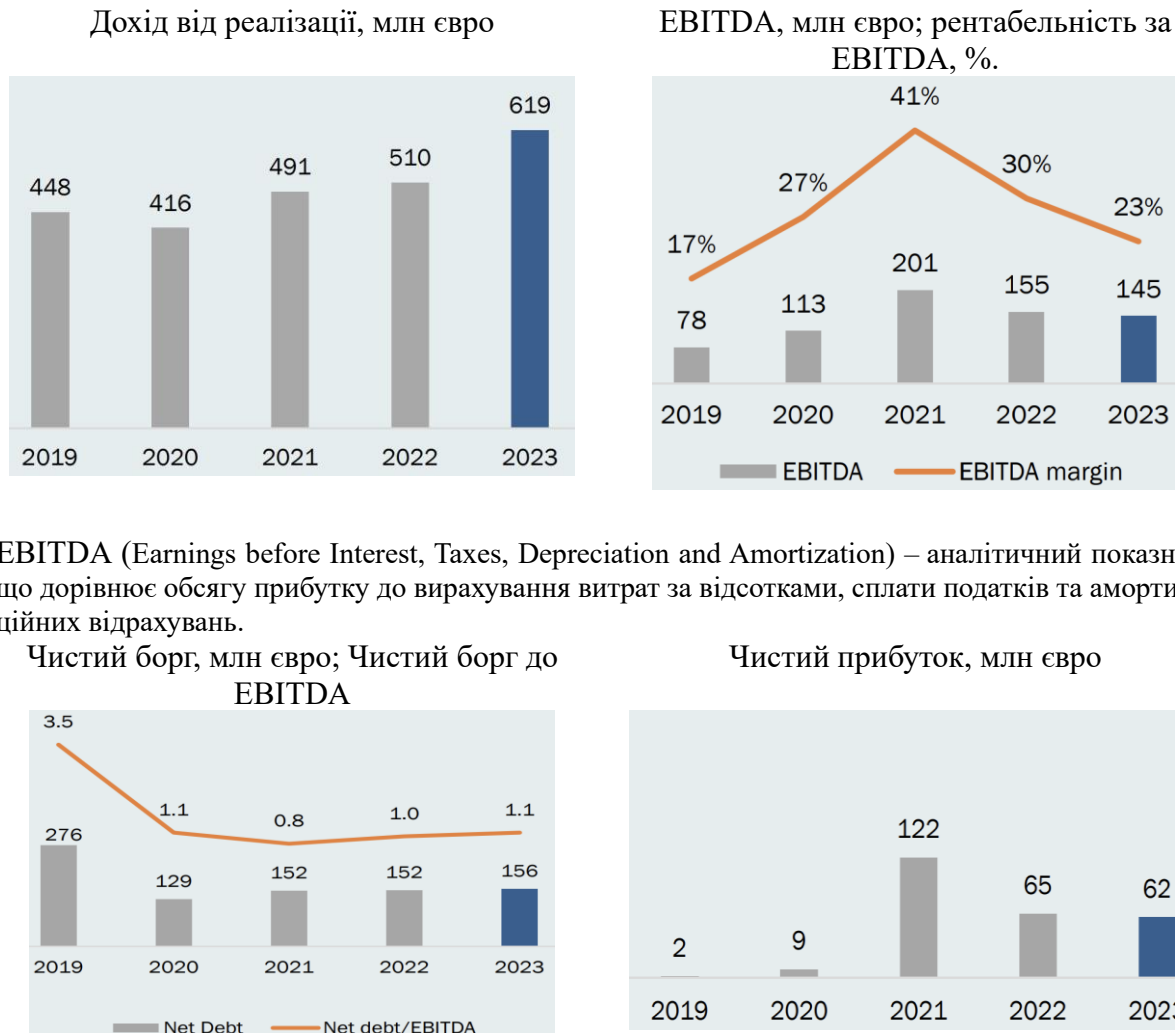


Рис. 2.4. Фінансові результати діяльності ТОВ Фірма «Астарта-Київ» [2]

Валовий прибуток «Астарті» збільшився на 8% до 224 млн євро у 2023 році завдяки зменшенню ефекту від переоцінки сільськогосподарської продукції за справедливою вартістю у собівартості виручки (60 млн євро у 2023 році порівняно з 73 млн євро у 2022 році), що відображає зниження цін на сировинні товари та коливання валютних курсів [2].

2023 EBITDA знизився на 6% p/p до 145 млн євро. Рентабельність за EBITDA звузилася на 7 в.п. до 23%, що відображає нижчі ціни на зернові, вищі витрати на збут та зміну базису поставки при продажу зернових. Без

урахування впливу МСБО 41, валова маржа знизилася з 40% до 36%. Рентабельність за показником EBITDA знизилася з 30% до 24% [2].

ТОВ Фірма «Астарта-Київ» входить до складу холдингової компанії Astarta Holding PLC. У свою чергу саме ТОВ Фірма «Астарта-Київ» є вертикально інтегрованим агропромисловим холдингом в Україні. Astarta holding PLC є публічним акціонерним товариством з обмеженою відповідальністю, яка зареєстрована на Кіпрі.

Схема корпоративної структура Astarta holding PLC подано на рис. 2.4.

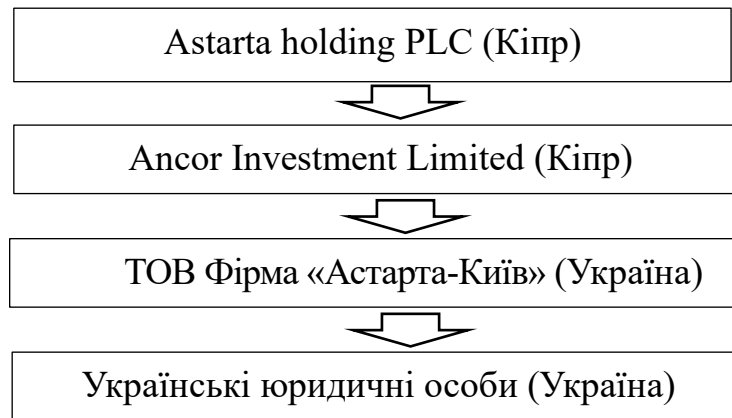


Рис. 2.5. Схема корпоративної структура Astarta holding PLC [2]

Станом на 31 грудня 2023 року було два основних акціонери: сім'я Віктора Іванчика (Засновника та Головного виконавчого директора), якій належало 40,26% або 10 064 902 голосуючих акцій (31 грудня 2022 року: 40,00% або 10 000 000 акцій), та Fairfax Financial Holdings Ltd, яка володіла 29,91% або 7 477 676 голосуючих акцій через свої дочірні компанії (31 грудня 2022 року: 29,91% або 7 477 676 акцій) [2].

Рада директорів. Компанія має однорівневу систему управління, що означає, що управлінські та наглядові функції об'єднані в Раді директорів. Рада директорів Компанії складається з шести членів: трьох виконавчих директорів та трьох невиконавчих директорів. Виконавчі Директори здійснюють операційне управління компанією. Невиконавчі Директори виконують наглядові та стратегічні функції. Призначення та/або звільнення та/або призупинення повноважень членів Ради директорів є прерогативою Загальних зборів акціонерів. Загальні збори акціонерів уповноважені визначати кількісний склад Ради

директорів. Виконавчі директори виконують управлінські функції та несуть відповідальність за операційну діяльність Компанії, тоді як Невиконавчі директори виконують наглядові функції і повинні привносити специфічний досвід, конструктивну критику в діяльність виконавчих директорів та стратегічне керівництво. Астарта отримує вигоду від широкого спектру навичок та досвіду, які надають Невиконавчі директори. Крім того, двоє невиконавчих директорів – Даль та Меттетал – є незалежними від Компанії, її акціонерів та інших директорів у розумінні Додатку II до Рекомендації Європейської Комісії № 2005/162/WE від 15 лютого 2005 року [2].

Загальні збори. Вищим органом управління ТОВ Фірма «Астарта-Київ» є загальні збори. Чергові загальні збори Акціонерів проводяться щороку, проте не пізніше п'ятнадцяти місяців з моменту проведення попередніх загальних зборів. Позачергові загальні збори Акціонерів скликаються Радою Директорів компанії, а також у порядку, передбаченому розділом 126 Закону про компанії (Companies Law). Компетенція Загальних зборів визначається статутом компанії. Порядок скликання та компетенція Загальних зборів акціонерів визначається Статутом компанії.

Менеджмент ТОВ Фірма «Астарта-Київ» здійснює управління повсякденною діяльністю компанії, відповідає за вирішення операційних, економічних, екологічних та соціальних питань, крім тих питань, які належать до компетенції Загальних зборів Акціонерів та Ради Директорів [2].

До складу Ради директорів ТОВ Фірма «Астарта-Київ» входять: 1) Засновник та Генеральний директор (Віктор Іванчик); Директор з комерційної діяльності та стратегічного маркетингу; Директор департаменту цукрового виробництва; Фінансовий директор; Директорка по роботі з персоналом, корпоративного партнерства та комунікацій; Директорка із сталого розвитку бізнесу та зв'язків з інвесторами; Директор департаменту розвитку інформаційних технологій; Операційний директор; Директорка з трансформації та бізнес-аналітики Астарты та директорка AgriChain; Директора департаменту з юридичних та безпекових питань [2].

Таким чином, загалом аграрний сектор в умовах повномасштабної війни, починаючи з 2022 р. продемонстрував належну спроможність виробляти сільськогосподарську сировину та постачати харчові продукти на внутрішній та зовнішні ринки. Ключові напрями забезпечення стійкості функціонування аграрного сектора в умовах повномасштабної війни мають бути спрямовані на збереження ефективності ланцюга «виробництво – перероблення – зберігання – постачання населенню харчових продуктів». Українцями важливими є нарощування виробництва сільськогосподарської продукції, пошук та створення нових об'єктів для зберігання та первинного перероблення продукції, залучення всіх можливостей державного та приватного сектора для постачання харчових продуктів у місця їх збуту. Яскравим представником компаній аграрного сектору ТОВ «Астарта-Київ» є публічна європейська компанія, вертикально інтегрований агропромисловий холдинг в Україні. ТОВ Фірма «Астарта-Київ» входить до складу холдингової компанії Astarta Holding PLC. Основні напрямки бізнесу ТОВ Фірма «Астарта-Київ» є: рослинництво, виробництво цукру, переробка сої, молочне та м'ясне тваринництво, зернова логістика, біоенергетика. Астарта – європейська публічна компанія, акції якої котируються на Варшавській фондовій біржі з 2006 року. Протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалось зниження показників діяльності у 2022 р. порівняно з 2021 р., але вже у 2023 р. мало місце зростання таких показників. Структура управління компанії – однорівнева. Рада Директорів складається з шести членів, троє з яких є незалежними. Виконавчі Директори здійснюють операційне управління компанією. Невиконавчі Директори виконують наглядові та стратегічні функції. Менеджмент ТОВ Фірма «Астарта-Київ» здійснює управління повсякденною діяльністю компанії, відповідає за вирішення операційних, економічних, екологічних та соціальних питань, крім тих питань, які належать до компетенції Загальних зборів Акціонерів та Ради Директорів. Позитивна динаміка результатів діяльності ТОВ Фірма «Астарта-Київ» продовжується і у 2024 р. Проте як більшість компаній аграрного сектору, що діють на території України, потерпають від дії одних і тих же чинників, що притаманні звичайній діяльності компаній аграрного сектора, так і тих, що пов'язані з воєнною агресією РФ проти України.

## 2.2. Діагностика стратегічної стійкості ТОВ Фірма «Астарта-Київ».

Вивчення стану стратегічної стійкості компанії є ключовим аспектом для виявлення перешкод, що заважають підвищенню її рівня, а також для розробки ефективних заходів щодо її забезпечення. Важливо розуміти, наскільки і в якому напрямі змінився рівень стратегічної стійкості підприємства, щоб ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Тому аналіз рівня управління стратегічною стійкістю в динаміці стає необхідним інструментом для визначення позитивних і негативних змін у ключових параметрах діяльності підприємства під впливом різноманітних факторів.

У кваліфікаційній роботі магістра проведена діагностика стратегічної стійкості провідної аграрної компанії ТОВ Фірма «Астарта-Київ» у розрізі основних складових, таких як: виробнича, маркетингово-логістична, соціальна, технологічно-інноваційна, екологічна та фінансова стійкість.

1) Виробнича стійкість сприяє на здатність компанії забезпечувати стабільність і ефективність виробничих процесів за умов зовнішніх загроз, таких як воєнні дії. Для ТОВ Фірма "Астарта-Київ" воєнний стан створює суттєві виклики, особливо через те, що частина виробничих площ розташована у Харківській та Чернігівській областях, які постраждали від військових дій.

Розташування виробничих площ на проблемних територіях Харківської та Чернігівської областей, коли виробничі площі та потужності у цих регіонах зазнають підвищеного ризику руйнувань, перебоїв у постачанні та обмеженого доступу сировинної бази та до робочої сили. За інформацією Мінагрополітики, через військові дії втрачено 15–20 % поголів'я великої рогатої худоби, свиней і птиці. Найбільше постраждали Чернігівська, Харківська, Сумська, Київська, Донецька, Луганська, Миколаївська, Херсонська, Запорізька області [39]. ТОВ Фірма "Астарта-Київ" активно працює над тим, щоб перенесені можливі виробничі потужності у безпечні регіони, розподілити їх між декількома локаціями для мінімізації ризиків, створювати додаткові резерви в інших областях, що дозволяє частково компенсувати втрати. І вже у 2023 р. компанії вдалося зміцнити позиції у всіх ключових бізнес-сегментах. Загальні доходи зросли на 21%

рік до року, до 619 млн євро.

У 2023 році «Астарта» продовжила нарощувати стійкість та здатність протистояти комерційним викликам. Компанія зіткнулася з серйозними цінovими ризиками, коли покупці не були готові укласти контракти з українськими продавцями через військові ризики, які можуть виникнути під час виконання контрактів. Крім того, оскільки глибоководні порти виявилися найефективнішим експортним маршрутом, потенційне закриття морських продажів збільшує витрати через меншу пропускну здатність інших експортних каналів і довший час транспортування [2].

Робота в такому турбулентному середовищі була пов'язана з невизначеністю і створювала численні проблеми для транспорту, зокрема: 1) штучно занижені темпи перевірок суден у Босфорі в рамках Зернової угоди за посередництва ООН призвели до неконтрольованих простоїв торгового флоту (додаткові витрати на затримання/простій/зберігання на терміналі/простій вагонів та автомобілів); 2) остаточне припинення дії Зернової угоди та фактичне призупинення експорту через глибоководні порти майже на півроку; - обмеження експорту через сухопутні кордони з ЄС; 3) регулярні терористичні авіаудари з боку Росії по об'єктах енергетичної, залізничної та портової інфраструктури [2].

Проте, завдяки ефективному управлінню тваринництвом, збільшенню поголів'я корів та зростанню середньодобових надоїв, у 2023 році компанія збільшила виробництво молока 12% р/р до 115 тис. тон. Середньорічне поголів'я склало 26 тис. голів (+10% р/р) на 33 фермах у трьох областях України. Обсяги реалізації сирого молока зросли на 13% до 111 тис. тон у 2023 році. Виручка зросла на 10% до 43 млн євро порівняно з 2022 роком. Все молоко компанія реалізує на внутрішньому ринку. Компанія залишається найбільшим промисловим виробником молока в Україні [2].

2) Маркетингово-логістична стійкість – це здатність компанії забезпечувати безперервність і ефективність маркетингових та логістичних процесів, зберігати конкурентоспроможність на ринку, задовольняти потреби споживачів у товарах і послугах та оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, включаючи кризові ситуації.

Порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та реалізації продукції в аграрному секторі під час війни відбулося через розірвання договірних відносин та втрати постачальників і споживачів, небезпечність використання або навіть повна втрата звичних до цього шляхів постачання сировини або реалізації продукції.

Щоб виправити таку ситуацію, по всьому ланцюгу постачання ТОВ Фірма "Астарта-Київ" використовує всі наявні види логістики: автомобілі, залізничні та морські перевезення, а також контейнери, які компанія вантажить на всі види перевезень. Компанія забезпечила себе власними залізничними вагонами (200 вагонів). В 2022 р. компанія докупила 20 нових автомобілів МАН, які закривають найбільш критичні точки з відвантаження. В компанії на сьогодні продовжується диверсифікація логістики на всіх етапах: розширяється перелік постачальників, розкладається урожай по різних видах зберігання – це не тільки класичні елеватори, а й токи, сайлобеги [1].

Для того, щоб подолати ризики, спричинені війною, ТОВ Фірма "Астарта-Київ" інвестує в найкритичніші точки. Наприклад, в польові дороги, щоб можна було навіть в дощ вивозити збіжжя; в проміжні місця складування, щоб в хорошу погоду завозити туди буряк з проблемних полів, а в погану – вивозити з проміжних кагатів на завод. Закуповуються спеціальні перевантажувачі, які довозять урожай з поля до доріг з твердим покриттям [1].

З метою розширення можливостей експорту зерна та зменшення логістичних витрат, компанія переорієнтувалася на великі вантажні судна та віддалені напрямки, такі як Іспанія, Індонезія, Ірландія, Італія та Єгипет [1].

В умовах обмежень морських перевезень були розроблені нові маршрути міжнародної торгівлі, в тому числі через порти ЄС та річку Дунай (порти Ізмаїл та Рені). Зокрема, з липня по вересень 2023 року, під час закриття глибоководних портів, доставка вантажів здійснювалася каботажним флотом через Ізмаїл, залізницею та вантажним автотранспортом [1].

До того ж, коли у серпні Збройні сили України успішно забезпечили функціонування морського маршруту для цивільних суден з трьох портів Великої Одеси. Це стало ключовим успіхом 2023 року для транспортної галузі, особливо



для експорту. За даними Міністерства інфраструктури, з початку роботи тимчасового морського маршруту у вересні до кінця 2023 року Україна експортувала близько 15 млн тон товарів на 469 суднах до 24 країн світу. Завдяки стабільному функціонуванню Чорноморського морського шляху оціночний обсяг експорту сільськогосподарської продукції у 2023 році сягнув 10 млн тон [2].

Крім того, за допомогою ІТ-продуктів компанії AgriChain «Астарта-Київ» продовжує автоматизацію всього ланцюга постання з поля – до кінцевого клієнта. Для управління логістикою ТМЦ та готовою продукцією компанія використовує AgriChain Logistics; для управління складськими процесами та логістикою – AgriChain Barn [1].

А ефективне управління логістикою дозволило компанії у 2023 р. перевищити довоєнні експортні показники. Експортувавши свою продукцію у 44 країни світу, як сухопутними, так і морськими шляхами, Астарта отримала 325 млн євро від експорту, що становить 53% від загальної виручки.

3) Соціальна стійкість є здатністю компанії забезпечувати стабільність, задоволеність, безпеку та добробут працівників у довгостроковій перспективі, навіть в умовах кризових ситуацій чи зовнішніх викликів, зберігаючи продуктивність і конкурентоспроможність. Соціальна стійкість, пов'язана, перш за все, з операційним персоналом, що є основою ефективного функціонування компанії в умовах змін.

Нестабільність операційного персоналу через міграцію населення та мобілізаційні заходи. У компанії ТОВ Фірма "Астарта-Київ" дефіцит кадрів вирішують шляхом впровадження відповідних програм. Чотири роки поспіль впроваджується програма наставництва і наступництва, тобто на кожну ключову посаду готується один або декілька наступників. Також працює програма для студентів. У 2024 р. було залучено 60 студентів на ключові посади у регіонах, 80% з них залишилися працювати. Ведеться робота з пенсіонерами. Це як раз ті люди, які знають, як працювати, і ще можуть працювати, тому компанії залучаємо їх до наставництва. Проте в компанії є й вразливі категорії спеціалістів, як то інженери, механізатори тощо. Це переважно чоловічі професії, й не кожна жінка зможе та захоче їх опанувати. Працівники, яких мобілізують, – це

унікальні спеціалісти з дуже вузьким напрямом знань. Це критично важливі фахівці, і їх точно не можна замінити студентами чи пенсіонерами [19].

4) Технологічно-інноваційна стійкість є здатністю підприємства забезпечувати стабільність та ефективність виробничих і бізнес-процесів через впровадження нових технологій, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та підтримку інноваційної діяльності для довгострокового розвитку.

ТОВ Фірма "Астарта-Київ", як один з провідних агропромислових холдингів України, почав співпрацювати з технологічними компаніями світу понад двадцять років тому. Ще у 2017 році компанія почала самостійно займатися розробкою інноваційних продуктів і створила inhouse-компанію AgriChain. Стартував процес з одного програмного продукту, однак згодом він був трансформований у комплексну систему IT-рішень для управління агробізнесом. Наявна у системі AgriChain база даних, яку фахівці компанії збирали і систематизували роками, тепер дозволяє управляти земельним банком на небаченому раніше рівні. Крім того, ці та подібні системи дозволяють цифровізувати процеси управління складським господарством, закупівлями та поставками продукції, технікою і ремонтами, логістикою товарно-матеріальних цінностей та готової продукції [8].

До того ж, у 2024 р. ТОВ Фірма "Астарта-Київ" розпочала реалізацію нового інвестиційного проєкту, в рамках якого на базі інтегрованого комплексу з переробки сої (м. Глобино) буде збудована нова технологічна лінія поглибленої переробки сої потужністю до 100 тис. тонн соєвого протеїнового концентрату на рік. Загалом реалізація проєкту триватиме 2 роки. Обсяг запланованих інвестицій близько 50 млн доларів США. Інноваційна для України технологія передбачає виробництво соєвого протеїнового концентрату з негранульованого соєвого шроту методом екстракції з використанням водно-спиртового розчину. Соєвий концентрат додають у раціон всім видам тварин, птиці, риби [8].

Також була запущена система автоматизації технічного обслуговування і ремонтів ТОВ на базі програмного забезпечення EAM (Enterprise Asset Management – управління основними фондами). До кінця поточного року система буде впроваджена на всіх підприємствах цукрового сегменту

агропромхолдингу Астарта-Київ. Система TOiP Компанії реалізована у вигляді web-додатку на платформах iOS та Android. В основі концепції рішення – інтеграція з уже існуючими процесами. Програма також включає елементи «Промисловість 4.0.» і передбачає новий підхід до виробництва, який базується на масовому впровадженні інформаційних технологій у промисловості, масштабній автоматизації бізнес-процесів та більш широкого використання штучного інтелекту. У перспективі ТОВ Фірма "Астарта-Київ" планує поширити автоматизацію TOiP і на всі аграрні підприємства агропромхолдингу [8].

Діагностику представлених видів стійкості ТОВ "Фірма Астарта-Київ" як то виробнича, логістика, соціальна та технологічно-інноваційна можна доповнити аналізом таких показників як: рівень використання виробничих потужностей (РВП), коефіцієнт резерву виробничих потужностей (КРВП), обсяг втрат земельних площ через воєнні дії (ОВВД), стабільність персоналу (СП), адаптація логістики (АЛ) та інноваційна адаптація (ІА). Результати представлені в табл. 2.3.

За результатами проведених розрахунків отримані такі висновки Компанія досить ефективно використовує свої наявні виробничі потужності для випуску продукції порівняно з їх максимально можливим потенціалом. Зростання частки резерву виробничих потужностей дозволить компанії забезпечити більшу гнучкість у виробничих процесах. Обсяг втрати земель компанії становив у 2022 р. 8%, а в 2023 р. скоротився до 5%, що говорить про некриптичну втрату земельного фонду та поступове повернення втрачених земель. Стабільність персоналу становить від 60% (у 2022 р.) до 70% (у 2023р.), що стало результатом реалізації вдалих програм заміщення та залучення до роботи таких категорій населення як студенти, пенсіонери, жінки, особи зі статусом внутрішньо-переміщених осіб. Адаптація логістики в компанії відбулася досить швидко завдяки відновленню чорноморського морського шляху та активізації всіх інших можливостей логістичних маршрутів. Інноваційна адаптація компанії до умов зовнішнього та внутрішнього середовища почала зростати ще у довоєнний період. Протягом років активної військової агресії рф проти України така технологічна інноваційність не зменшила свої темпів, а

продовжила оновлення багатьох виробничих, логістичних, адміністративних процесів в компанії. Тож у 2023 році ТОВ "Фірма Астарта-Київ" продемонструвала покращення стратегічної стійкості порівняно з 2022 р., ефективно адаптуючи свою діяльність до умов воєнного стану.

Таблиця 2.3

Аналіз показників окремих видів стратегічної стійкості ТОВ "Астарта-Київ"

| Фінансові показники                   | 2022 р. | 2023р. | Динаміка |
|---------------------------------------|---------|--------|----------|
| Рівень використання потужностей (РВП) | 70%     | 80%    | +10%     |
| Коефіцієнт резерву потужностей (КРВП) | 10%     | 15%    | +5%      |
| Обсяг втрат земельних площ (ОВВД)     | 8%      | 5%     | -3%      |
| Стабільність персоналу (СП)           | 60%     | 70%    | +10%     |
| Адаптація логістики (АЛ)              | 70%     | 90%    | +20%     |
| Інноваційна адаптація (ІА)            | 20%     | 30%    | +10%     |

5) Екологічна стійкість є здатністю компанії здійснювати свою діяльність у такий спосіб, щоб зберегти природні ресурси, мінімізувати негативний вплив на довкілля та забезпечувати екологічну безпеку як для поточного, так і для майбутніх поколінь. Екологічна стійкість є невід'ємною частиною новітньої стратегії ТОВ Фірма "Астарта-Київ", яка на меті має забезпечити баланс між економічними інтересами компанії та збереженням довкілля.

ТОВ Фірма "Астарта-Київ" прагне зберегти природні ресурси та здоров'я ґрунтів за допомогою відновлювальних методів ведення сільського господарства. Серед ключових практик - мінімальний обробіток ґрунту, покривне землеробство та органічне землеробство. Мінімізація порушення ґрунту шляхом використання практики мінімального обробітку ґрунту дозволяє залишати більше органічної речовини на поверхні. Вона повільніше розкладається, живлячи корисні ґрунтові мікроби та покращуючи структуру ґрунту. Крім того, менше порушення ґрунту означає менший вплив кисню на органічну речовину, який може розщеплювати її і вивільняти CO<sub>2</sub>. Це означає, що більше вуглецю зберігається в ґрунті і менше викидається в атмосферу, що сприяє пом'якшенню наслідків зміни клімату [2].

У 2023 році «Астарта» застосувала скорочений обробіток ґрунту до 144 га проти 106 га минулого року і виростила понад 9 га покривних культур.

Органічне землеробство практикує одне з дочірніх підприємств компанії - ТОВ «ЛістРучки», що в Полтавській області. Цей тип землеробства передбачає заміну мінеральних добрив органічними - сидератами (гірчиця, гречка, вика, овес). Сидерат заорюється під зиму і до весни перетворюється на високоякісне природне добриво. Для того, щоб господарство відповідало міжнародно визнаним стандартам і процедурам сертифікації та отримало органічний статус у 2020 році, потрібен був трирічний період переходу на органічне землеробство. Площа під органічними культурами в «Астарті» залишилася стабільною на рівні 1,8 тис. га порівняно з попереднім роком [2].

Загальний обсяг органічної продукції, вирощеної в сезоні 2023 року, склав 3,2 тис. тонн (у попередньому році - 3,7 тис. тонн), переважно сої, проса, льону, гірчиці, озимого ріпаку та високоолеїнового соняшнику. Основними покупцями органічної продукції є кінцеві споживачі та трейдери в Німеччині та Франції [2].

б) Фінансова стійкість є здатністю підприємства забезпечувати стабільний фінансовий стан, ефективно управляти ресурсами, виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати свою платоспроможність і інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі, навіть за умов зовнішніх чи внутрішніх криз.

Агропромисловий холдинг ТОВ "Астарта-Київ" активно співпрацює з міжнародними фінансовими установами, що сприяє його розвитку та модернізації.

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). У 2023 році "Астарта" стала першою аграрною компанією в Україні, яка під час повномасштабної війни отримала фінансування від ЄБРР та Фонду чистих технологій, пов'язане з досягненням кліматичних цілей [9].

Міжнародна фінансова корпорація (IFC). IFC надала фінансування ТОВ "Астарта-Київ" на загальну суму \$30 млн для підтримки інвестиційної програми з модернізації цукрових заводів, спрямованої на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії [9].

Німецький банк розвитку (DEG). У 2020 році ТОВ "Астарта-Київ" отримала перший транш у сумі \$10 млн за кредитним договором із загальним лімітом \$20 млн від німецького банку розвитку DEG [9].

Участь у програмі "інвестнянь". У жовтні 2024 року уряд України уклав спеціальний інвестиційний договір з ТОВ "Астарта-Київ" та ТОВ "Астарта Агро Протеїн" в межах програми "інвестнянь". Компанія планує побудувати завод із переробки соєвого шроту продуктивністю 500 т/добу в Полтавській області, інвестуючи понад 76 млн євро у придбання обладнання та технологій [47].

Ця співпраця з міжнародними фінансовими установами та участь у державних програмах підкреслює прагнення "Астарты" до сталого розвитку, модернізації виробничих потужностей та впровадження екологічно чистих технологій.

Останнім роками вартість акцій Астарты на Варшавській біржі зростають, компанія розпочала виплату дивідендів.

Доповнити діагностику фінансової стійкості можна за допомогою розрахунку відповідних фінансових показників (табл. 2.4).

За даними представленими в табл. 2.3. ТОВ "Астарта-Київ" володіє достатнім рівнем фінансової стійкості, щоб забезпечити діяльність всіма необхідними джерелами фінансування. У зв'язку з тим, що ТОВ "Астарта-Київ" є агропромисловою компанією, яка активно функціонує на міжнародних ринках, то усі додаткові джерела фінансування залучаються у якості кредитів від міжнародних фінансових установ. Можливості залучення внутрішніх додаткових джерел фінансування керівництвом ТОВ "Астарта-Київ" не використовуються.

Таблиця 2.4

#### Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ "Астарта-Київ" [2]

| Фінансові показники                       | 2022 р. | 2023р. | Динаміка |
|---|---------|--------|----------|
| Загальна сума активів, млн євро           | 707593  | 710271 | 2678     |
| Сума власного капіталу, млн євро          | 489239  | 498811 | 9572     |
| Чистий прибуток, млн євро                 | 65164   | 61903  | -3261    |
| Залишок грошових коштів, млн євро         | 26248   | 13291  | -12957   |
| Поточні зобов'язання, млн євро            | 113671  | 84434  | -29237   |
| Довгострокові зобов'язання, млн євро      | 139849  | 120065 | -19784   |
| Оборотні активи, млн євро                 | 104683  | 127026 | 22343    |
| Фінансова незалежність, %                 | 69,14   | 70,23  | 1,09     |
| Фінансовий ризик, %                       | 44,63   | 42,39  | -2,24    |
| Загальна платоспроможність, %             | 123,03  | 142,20 | 19,17    |
| Абсолютна платоспроможність, %            | 23,09   | 15,74  | -7,35    |
| Рентабельність активів (ROA), %           | 9,21    | 8,72   | -0,49    |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 13,32   | 12,41  | -0,91    |

У табл. 2.5 подані результати SWOT аналіз ТОВ "Астарта-Київ".

### SWOT аналіз ТОВ "Астарта-Київ"

| Сильні сторони (Strengths)   | Слабкі сторони (Weaknesses)  |
|--|--|
| <p>1) Диверсифікація бізнесу. Компанія працює у кількох напрямках (рослинництво, тваринництво, виробництво цукру), що дозволяє знижувати ризики.</p> <p>2) Стабільна фінансова база. Довгострокова співпраця з міжнародними фінансовими установами (ЄБРР, IFC).</p> <p>3) Інноваційний підхід. Впровадження сучасних технологій точного землеробства, біогазових установок та автоматизації.</p> <p>3) Експортна орієнтація. Стійкі позиції на міжнародних ринках з високою часткою експортної виручки.</p> <p>4) Резервні виробничі потужності. Наявність потужностей у відносно безпечних регіонах, що дозволяє компенсувати втрати.</p>                 | <p>1) Розташування виробничих площ у небезпечних регіонах. Частина активів знаходиться у Харківській та Чернігівській областях, що підвищує ризик руйнувань.</p> <p>2) Міграція кваліфікованого персоналу. Втрата кадрів через мобілізацію та виїзд працівників за кордон.</p> <p>3) Залежність від логістики. Ускладнення постачання сировини та реалізації продукції через пошкодження інфраструктури.</p> <p>4) Обмеження на використання земель. Деякі площі не можуть бути оброблені через мінування або бойові дії.</p>  |
| Можливості (Opportunities)   | Загрози (Threats)  |
| <p>1) Підтримка міжнародних організацій: залучення фінансування та грантів для відновлення і розвитку.</p> <p>2) Розвиток альтернативних маршрутів логістики. Використання морських і залізничних шляхів через країни ЄС.</p> <p>3) Інноваційні технології. Впровадження дронів, супутникового моніторингу для підвищення ефективності.</p> <p>4) Розширення міжнародних ринків. Збільшення експорту на ринки ЄС через нульові митні ставки.</p> <p>5) Партнерство з державою. Участь у державно-приватних проєктах, спрямованих на підтримку агросектору.</p> <p>6) Відновлення земель. Інвестиції у рекультивацію та відновлення пошкоджених земель.</p> | <p>1) Воєнний стан. Постійний ризик обстрілів та руйнувань активів.</p> <p>2) Енергетична криза. Проблеми з постачанням енергії через пошкодження інфраструктури.</p> <p>3) Економічна нестабільність. Зростання витрат на виробництво через інфляцію, підвищення цін на паливо та матеріали.</p> <p>4) Непередбачуваність логістики. Перебої у транспортуванні через ризики для безпеки.</p> <p>5) Ризик втрати персоналу. Продовження мобілізації та міграційні процеси.</p> <p>6) Конкуренція на міжнародних ринках. Конкуренція з іншими країнами, які мають більш стабільні умови для виробництва</p> |

За результатами SWOT аналізу ТОВ "Фірма Астарта-Київ" демонструє значний потенціал для збереження і розвитку бізнесу навіть в умовах воєнного стану. Основні акценти керівництво компанії робить на: диверсифікацію логістичних маршрутів, інвестування в інноваційні технології, участь у міжнародних проєктах фінансування, залучення нових категорій персоналу, ефективне управління всіма категоріями ризиків. Це повною мірою впливає на стійкість функціонування компанії в умовах нестабільного середовища. Вивчення

досвіду компанії ТОВ Фірма «Астарта-Київ» дозволить використати його позитивний позитивні моменти у формуванні програми забезпечення стратегічної стійкості для компаній аграрного сектору.

Таким чином, вивчення стану стратегічної стійкості компанії є ключовим аспектом для виявлення перешкод, що заважають підвищенню її рівня, а також для розробки ефективних заходів щодо її забезпечення. У кваліфікаційній роботі магістра проведена діагностика стратегічної стійкості провідної аграрної компанії ТОВ Фірма «Астарта-Київ» у розрізі основних складових, таких як: виробнича, маркетингово-логістична, соціальна, технологічно-інноваційна, екологічна та фінансова стійкість. За результатами проведених діагностики отримані такі висновки: 1) компанія досить ефективно використовує свої наявні виробничі потужності порівняно з їх максимально можливим потенціалом з позитивною динамікою зростання їхнього резерву, що дозволяє забезпечити більшу гнучкість у виробничих процесах; 2) компанія має некритичну втрату земельного фонду та поступове повернення втрачених земель; 3) показова стабільність персоналу компанії є результатом реалізації вдалих програм; 4) швидка адаптація логістики в компанії завдяки відновленню чорноморського морського шляху та активізації всіх інших можливостей логістичних маршрутів; 5) продовження нарощення інноваційного розвитку компанії компанії. До того ж, діяльність компанії забезпечена необхідними джерелами фінансування. Тож у протязі досліджуваного періоду спостерігається задовільний рівень всіх елементів стратегічної стійкості. За результатами SWOT аналізу ТОВ "Фірма Астарта-Київ" демонструє значний потенціал для збереження і розвитку бізнесу навіть в умовах воєнного стану. Основні акценти керівництво компанії робить на: диверсифікацію логістичних маршрутів, інвестування в інноваційні технології, участь у міжнародних проєктах фінансування, залучення нових категорій персоналу, ефективне управління всіма категоріями ризиків. Це повною мірою впливає на стійкість функціонування компанії в умовах нестабільного середовища. Вивчення досвіду компанії ТОВ Фірма «Астарта-Київ» дозволить використати його позитивний позитивні моменти у формуванні програми забезпечення стратегічної стійкості для компаній аграрного сектору.



## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Загалом аграрний сектор в умовах повномасштабної війни, починаючи з 2022 р. продемонстрував належну спроможність виробляти сільськогосподарську сировину та постачати харчові продукти на внутрішній та зовнішні ринки. Ключові напрями забезпечення стійкості функціонування аграрного сектора в умовах повномасштабної війни мають бути спрямовані на збереження ефективності ланцюга «виробництво – перероблення – зберігання – постачання населенню харчових продуктів». Україй важливими є нарощування виробництва сільськогосподарської продукції, пошук та створення нових об'єктів для зберігання та первинного перероблення продукції, залучення всіх можливостей державного та приватного сектора для постачання харчових продуктів у місця їх збуту. Яскравим представником компаній аграрного сектору ТОВ «Астарта-Київ» є публічна європейська компанія, вертикально інтегрований агропромисловий холдинг в Україні. ТОВ Фірма «Астарта-Київ» входить до складу холдингової компанії Astarta Holding PLC. Основні напрямки бізнесу ТОВ Фірма «Астарта-Київ» є: рослинництво, виробництво цукру, переробка сої, молочне та м'ясне тваринництво, зернова логістика, біоенергетика. Астарта – європейська публічна компанія, акції якої котируються на Варшавській фондовій біржі з 2006 року. Протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалось зниження показників діяльності у 2022 р. порівняно з 2021 р., але вже у 2023 р. мало місце зростання таких показників. Структура управління компанії – однорівнева. Рада Директорів складається з шести членів, троє з яких є незалежними. Виконавчі Директори здійснюють операційне управління компанією. Невиконавчі Директори виконують наглядові та стратегічні функції. Менеджмент ТОВ Фірма «Астарта-Київ» здійснює управління повсякденною діяльністю компанії, відповідає за вирішення операційних, економічних, екологічних та соціальних питань, крім тих питань, які належать до компетенції Загальних зборів Акціонерів та Ради Директорів. Позитивна динаміка результатів діяльності ТОВ Фірма «Астарта-Київ» продовжується і у 2024 р. Проте як більшість компаній аграрного сектору, що діють на території

України, потерпають від дії одних і тих же чинників, що притаманні звичайній діяльності компаній аграрного сектора, так і тих, що пов'язані з воєнною агресією РФ проти України. Вивчення стану стратегічної стійкості компанії є ключовим аспектом для виявлення перешкод, що заважають підвищенню її рівня, а також для розробки ефективних заходів щодо її забезпечення. У кваліфікаційній роботі магістра проведена діагностика стратегічної стійкості провідної аграрної компанії ТОВ Фірма «Астарта-Київ» у розрізі основних складових, таких як: виробнича, маркетингово-логістична, соціальна, технологічно-інноваційна, екологічна та фінансова стійкість. За результатами проведених діагностики отримані такі висновки: 1) компанія досить ефективно використовує свої наявні виробничі потужності порівняно з їх максимально можливим потенціалом з позитивною динамікою зростання їхнього резерву, що дозволяє забезпечити більшу гнучкість у виробничих процесах; 2) компанія має некритичну втрату земельного фонду та поступове повернення втрачених земель; 3) показова стабільність персоналу компанії є результатом реалізації вдалих програм; 4) швидка адаптація логістики в компанії завдяки відновленню чорноморського морського шляху та активізації всіх інших можливостей логістичних маршрутів; 5) продовження нарощення інноваційного розвитку компанії. До того ж, діяльність компанії забезпечена необхідними джерелами фінансування. Тож у протязі досліджуваного періоду спостерігається задовільний рівень всіх елементів стратегічної стійкості. За результатами SWOT аналізу ТОВ "Фірма Астарта-Київ" демонструє значний потенціал для збереження і розвитку бізнесу навіть в умовах воєнного стану. Основні акценти керівництво компанії робить на: диверсифікацію логістичних маршрутів, інвестування в інноваційні технології, участь у міжнародних проєктах фінансування, залучення нових категорій персоналу, ефективне управління всіма категоріями ризиків. Це повною мірою впливає на стійкість функціонування компанії в умовах нестабільного середовища. Вивчення досвіду компанії ТОВ Фірма «Астарта-Київ» дозволить використати його позитивні моменти у формуванні програми забезпечення стратегічної стійкості для компаній аграрного сектору.

## РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ  
СТІЙКОСТІ КОМПАНІЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ3.1. Забезпечення стратегічної стійкості аграрних компаній шляхом  
збереження потенціалу стійкості та зміцнення конкурентоспроможності

Діяльність вітчизняних аграрних підприємств потребує значного коригування в умовах війни, що насамперед буде направлене на збереження потенціалу стійкості та конкурентоспроможності. Однозначно, теперішній стратегічний потенціал вітчизняних аграрних компаній, що головним чином сформований завдяки експлуатації природних ресурсів, існуючим привабливим агрокліматичним умовам та іншому, досить суттєво деформований і це обумовлено із початку війни як втратою значної частини сільськогосподарських угідь, виробничих об'єктів, так і нездатністю швидко налагодити нові логістичні відносини, переформатуватися для подолання інших ринкових викликів [24].

Менеджмент вітчизняних аграрних компаній має змінити підходи до управління господарською діяльністю та обрати вектори, що передбачають повне оновлення: 1) процедур прийняття та реалізації як оперативних, так і стратегічних рішень; 2) фінансової політики, яка буде орієнтована на раціоналізацію витрат та постійне впровадження сучасних інвестиційних інструментів; 3) інтелектуально-кадрового забезпечення, де перевага надаватиметься формуванню та інтенсивному використанню людського капіталу з ознаками творчого, професійно-фахового, кваліфікаційного розвитку; 4) матеріально-технічної бази, у контексті чого вдасться домогтися інтенсивного підвищення ефективності її використання та рівня придатності; 5) продуктової політики, де перевага надаватиметься впровадженню нових технологій, що дозволяють налагодити замкнуте виробництво продукції з високою доданою вартістю та значним рівнем якості. При цьому вітчизняним аграрним підприємствам актуально розглядати різні ресурсні джерела для досягнення таких і цілей, а в міру обмеженості власного потенціалу та внутрішнього ринку інвестиційного

капіталу, потребується вивчати можливості виходу на зовнішні ринки запозичень, а особливо в контексті фінансово-кредитних, техніко-технологічних, інформаційно-аналітичних та інших потреб [24].

Відтак забезпечення стратегічної стійкості вітчизняних аграрних компаніями слід розпочати з комплексу заходів зі збереження первинного потенціалу стратегічної стійкості та конкурентоспроможності компанії. Такий напрям має охоплювати поточні та довгострокові перспективи функціонування аграрних компаній, а в період повоєнного відновлення має бути модернізований у такий спосіб, коли основними векторами стануть активне формування нових конкурентних переваг, покращення конкурентного потенціалу та забезпечення динамічного зростання конкурентоспроможності.

Під потенціалом стійкості слід розуміти сукупність внутрішніх можливостей, ресурсів і здатностей підприємства або організації адаптуватися до змін, протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам та забезпечувати стабільність своєї діяльності в умовах невизначеності. Це поняття охоплює як наявні, так і перспективні ресурси, які можуть бути мобілізовані для досягнення довгострокових цілей та підтримки конкурентоспроможності.

До ключових аспектів потенціалу стійкості, як правило відносять: 1) наявну ресурсну базу (фінансові, матеріальні, технологічні та людські ресурси, доступні компанії); 2) організаційна гнучкість (можливість перебудовувати внутрішні процеси відповідно до змін середовища); 3) інноваційний потенціал (можливість впровадження нових рішень, технологій та продуктів для збереження конкурентоспроможності); 4) ефективна система управління ризиками (здатність ідентифікувати, оцінити та мінімізувати вплив ризиків, які можуть порушити стабільність компанії); 5) розвиток соціальної складової (наявність ефективної системи мотивації персоналу, корпоративної культури та ефективної комунікації всередині компанії); 6) фінансова стабільність (наявність фінансових резервів і доступ до джерел фінансування, які дозволяють підтримувати діяльність навіть у кризових умовах).

Збереження потенціалу стійкості на базі конкурентоспроможності, попри те, що є пріоритетним завданням для вітчизняних аграрних підприємств,

вирішення якого потребує розроблення та використання більш ефективних методик, повинно враховувати низку проблем, які вже тривалий час не вдається вирішити. Так, поглиблює складність збереження потенціалу стійкості і конкурентоспроможності значна непередбачуваність як внутрішнього ринкового середовища, так і війни, вплив якої лише посилюється в міру виникнення нових зовнішніх гібридних ризиків та загроз [24].

Якщо дотримуватися структурного підходу, забезпечення потенціалу стійкості і конкурентоспроможності доречно розглядати виходячи із низки складових функціональної сфери аграрних підприємств. Так, не вирішеними залишаються завдання стосовно удосконалення доступу вітчизняних аграрних підприємств до фінансування і кредитування, а відтак і отримання необхідних ресурсів, щоб забезпечити стійкість та стабільність на ринку. Також в досліджуваних підприємствах існують труднощі з інвестування у розвиток аграрного виробництва. Фінансові завдання є невирішеними і в контексті збереження конкурентоспроможності і стосуються низки обмежень, зокрема вільного капіталу та зниження ефективності у сфері фінансів, спроможностей з фінансування програм розвитку та інших [24].

Попри фінансові проблеми, доречно виділити недостатню ефективність кадрової політики вітчизняних аграрних підприємств, яка обумовлена як об'єктивними, так і суб'єктивними характеристиками. Стосовно збереження потенціалу стійкості, актуальне значення має сповільнення темпів міграції і мобілізації, а, відтак, вирішення проблем дефіциту робітних кадрів. Попри такі загрозливі тенденції, набуло стабільно тенденції зростання вартості робочої сили та витратомісткості, що обумовлює необхідність розроблення вітчизняними аграрними підприємствами нової кадрової політики на основі принципів мотивації, ділової співпраці, допомоги, відповідальності та інших [24].

Теперішні зміни в конкурентному середовищі потребують розроблення абсолютно нових підходів до реалізації управлінських рішень і для цього персонал повинен відповідати ознакам високої фаховості, кваліфікації, професійного розвитку. Втім в міру погіршення якості управлінського персоналу, скорочення штату управлінців на користь робітничих кадрів досить

складно видається вітчизняним аграрним підприємствам зберегти достатній рівень конкурентоспроможності [24].

Доречно відмітити високу динаміку глобалізаційних та неоіндустріальних змін, які здійснюють вагомий вплив на розвиток вітчизняного аграрного сектору та стійкість і конкурентоспроможність його підприємств. Йдеться про недостатнє матеріально-технічне забезпечення підприємницького сектору, яке б відповідало теперішньому рівню техніко-технологічного розвитку аграрного бізнесу. Стосовно збереження потенціалу стійкості, не вирішеними є проблеми, що пов'язані із зростанням вартості паливно-мастильних матеріалів, перебоями енергопостачання, пошуком альтернативних джерел матеріально-технічного забезпечення. Війна лише поглибила критичну ситуацію, зокрема постійно перешкоджаючи аграрним підприємствам домогтися відповідної зовнішньої матеріально-технічної підтримки. Відповідні обмеження впливають й на збереження конкурентоспроможності, зокрема проблемами для вітчизняних аграрних підприємств є труднощі з фінансуванням використання більш якісних посівних матеріалів, скорочення витрат на НДДКР та інші [24].

Відомо, що аграрний сектор має високу вагу при забезпеченні продуктової безпеки країни і його стан та динаміка прямим чином визначає в цілому й рівень економічної безпеки національного господарства. Тому в контексті продуктової складової, проблемами є збереження вирощування менш продуктивних культур, постійна відмова від виробництва культур на експорт. Очевидно, що за такої політики порушується рівень стійкості аграрних підприємств і досить складно адаптуватися до постійного зростання непередбачуваних викликів, що виникають через війну. В контексті продуктової складової збереження конкурентоспроможності, вітчизняні аграрні підприємства мають переформатувати конкурентну політику, а особливо актуально припинити відмовлятися від переробки продукції, зниження її доданої вартості, обмеження маркетингових бюджетів [24].

На рис. 3.1 узагальнено проблеми потенціалу стійкості та забезпечення конкурентоспроможності аграрних компаній в умовах війни.



Рис. 3.1. Проблеми потенціалу стратегічної стійкості та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних компаній в умовах війни [24]

Тож, потенціал стратегічної компанії аграрного сектору та її конкурентоспроможність є тісно взаємопов'язаними категоріями, які визначають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати стабільність та успішно конкурувати на ринку. Стратегічний потенціал включає ресурси, можливості та здатності компанії реалізувати свої стратегічні цілі, що безпосередньо впливає на її позицію серед конкурентів.

Безперечно з початком війни проблеми лише більше загострилися, а до того ж їх масштаби лише зростають і до таких умов вітчизняним аграрним підприємствам доводиться адаптуватися і в багатьох випадках приходиться розпочинати все заново, а, відтак, відновлювати зруйновану інфраструктуру, віднаходити нові джерела фінансування, приступати в інший спосіб до

селекційних та дослідницьких робіт, оброблення сільськогосподарських угідь та іншого. В контексті методико-прикладного забезпечення такі вектори збереження стійкості та конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств пропонується реалізовувати поетапно із ґрунтовним визначенням змістових характеристик, що показано на рис. 3.2.

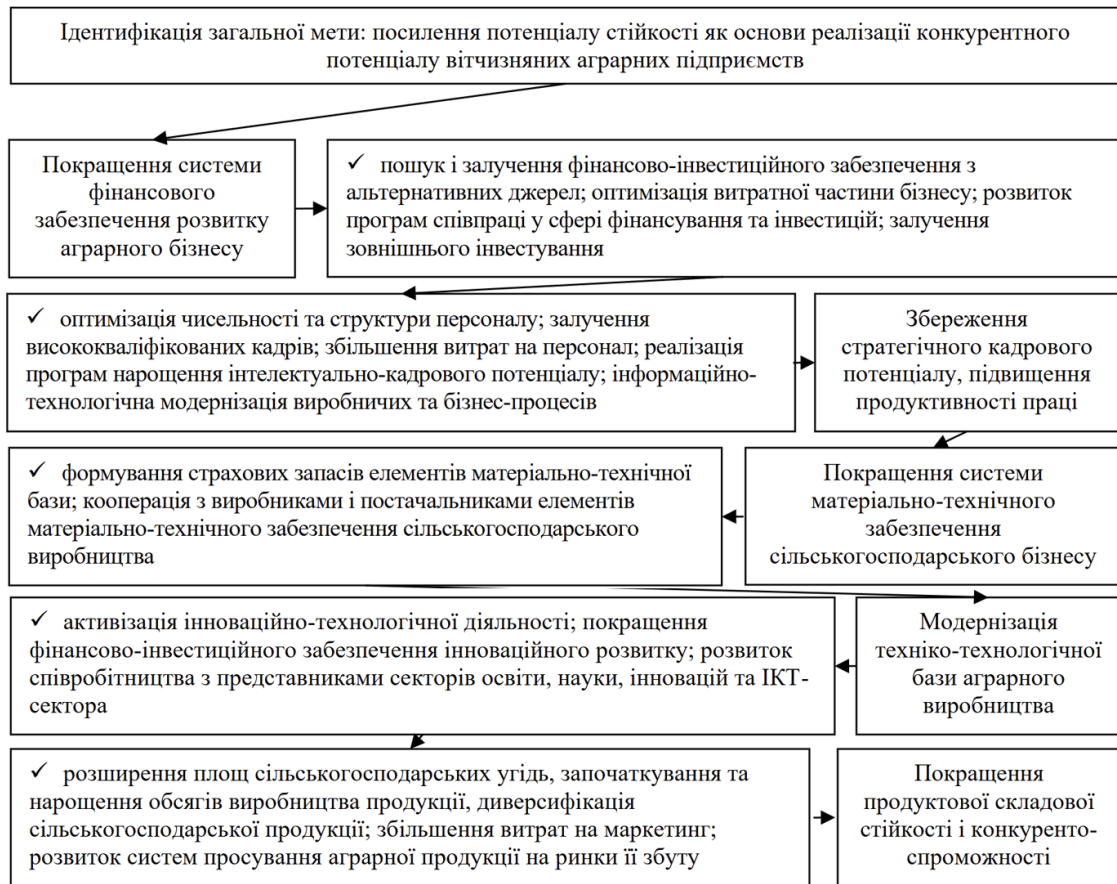


Рис. 3.2. Пропоновані засоби посилення потенціалу стійкості та зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних компаній в умовах війни [24]

Дотримуючись базових методичних положень, вважаємо, що одним із перших етапів посилення потенціалу стійкості та зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств слід розглядати ідентифікацію загальної мети таких заходів, що пов'язана в цілому із збереженням функціонального стану, за якого вдається не втрати інтелектуально-кадровий потенціал, швидко приступити до модернізації матеріально-технічної бази, відновити зовнішнє фінансування та розпочати розроблення і реалізацію нових бізнес-проектів та інше. Відповідно із таких орієнтирів має відбуватися проєктування наступних



кроків на шляху посилення потенціалу стійкості та зміцнення конкурентоспроможності аграрних компаній в умовах війни [24].

Так, наступні управлінські рішення менеджменту вітчизняних аграрних підприємств повинні бути орієнтовані на покращення системи фінансового забезпечення розвитку аграрного бізнесу, що пов'язане із [24]:

- 1) пошуком і залученням фінансово-інвестиційного забезпечення з альтернативних джерел;
- 2) оптимізацією витратної частини бізнесу;
- 3) розвитком програм співпраці у сфері фінансування та інвестицій;
- 4) залученням зовнішнього інвестування.

Іншим пріоритетом посилення стратегічної стійкості і конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств доречно розглядати збереження стратегічного кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці, що передбачає [24]:

- 1) оптимізацію чисельності та структури персоналу;
- 2) залучення висококваліфікованих кадрів,
- (3) збільшення витрат на персонал;
- 4) реалізацію програм нарощення інтелектуально-кадрового потенціалу;
- 5) інформаційно-технологічну модернізацію виробничих та бізнес-процесів.

Наступним етапом реалізації наряду посилення потенціалу стратегічної стійкості та зміцнення конкурентоспроможності має бути покращення системи матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського бізнесу. Тут основний акцент менеджменту вітчизняних аграрних підприємств повинен бути зроблений на формування страхових запасів елементів матеріально-технічної бази, кооперацію з виробниками і постачальниками елементів матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва та інше.

Примітно, що питання матеріально-технічного забезпечення є визначальними для вітчизняних аграрних підприємств, а особливо у повоєнному періоді. Відповідно процеси модернізації слід розпочинати навіть в умовах війни, хоча це і відбуватиметься в умовах значних ризиків та загроз сільськогосподарському бізнесу. Пропонуємо модернізацію техніко-технологічної бази

аграрного виробництва проводити з огляду на необхідність вирішення наступних завдань: 1) активізація інноваційно-технологічної діяльності; 2) покращення фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку; 3) розвиток співробітництва з представниками секторів освіти, науки, інновацій та сектора інформаційно-комунікаційних технологій [24].

Також пріоритетного значення необхідно надати покращенню продуктової складової стійкості і конкурентоспроможності, де менеджменту вітчизняних аграрних підприємств потрібно бути розпочати розширення площ сільськогосподарських угідь, і завдяки чому започаткувати та нарощувати обсяги виробництва продукції з високим ступенем готовності, а також реалізовувати політику диверсифікації сільськогосподарської продукції з огляду на її якісні та споживчі характеристики. Більше того, вітчизняним аграрним підприємствам доречно перейняти світову практику оновлення маркетингової політики, що одночасно потребуватиме збільшення витрат на пропорційні компанії, але натомість можна очікувати на розвиток систем просування аграрної продукції на нові ринки її збуту [24].

Перш ніж формувати забезпечення стратегічної стійкості за допомогою посилення існуючого потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних компаній аграрної сфери слід ідентифікувати та чітко усвідомити безпосередньо проблеми й перешкоди, які активізувалися в умовах повномасштабної війни та, власне, обумовили послаблення стійкості і погіршення їх конкурентних позицій. Встановлено, що вказані труднощі посилюються за такими провідними функціональними складовими аграрного бізнесу і сільськогосподарського виробництва, зокрема фінансовою, інтелектуально-кадровою, матеріально-технічною, техніко-технологічною та продуктовою [24].

Відповідно, для зміцнення потенціалу стійкості та нарощення конкурентоспроможності вітчизняним аграрним підприємствам слід реалізувати комплекс заходів за цими ж напрямками. До необхідних заходів у цьому напрямі слід віднести [24]:

пошук і залучення фінансово-інвестиційного забезпечення з альтернативних джерел; оптимізацію витратної частини бізнесу; розвиток програм

співпраці у сфері фінансування та інвестицій; залучення зовнішнього інвестування;

оптимізацію чисельності та структури персоналу; залучення висококваліфікованих кадрів; збільшення витрат на персонал; реалізацію програм нарощення інтелектуально-кадрового потенціалу; інформаційно-технологічну модернізацію виробничих та бізнес-процесів;

формування страхових запасів елементів матеріально-технічної бази; кооперацію з виробниками і постачальниками елементів матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва;

активізацію інноваційно-технологічної діяльності; покращення фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку; розвиток співробітництва з представниками секторів освіти, науки, інновацій та ІКТ-сектора;

розширення площ сільськогосподарських угідь, започаткування та нарощення обсягів виробництва продукції, диверсифікацію сільськогосподарської продукції; збільшення витрат на маркетинг; розвиток систем просування аграрної продукції на ринки її збуту.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики аналізування потенціалу стійкості та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств в умовах війни.

Таким чином, забезпечення стратегічної стійкості вітчизняних аграрних компаніями слід розпочати з комплексу заходів зі збереження первинного потенціалу стратегічної стійкості та конкурентоспроможності компанії. Потенціал стратегічної компанії аграрного сектору та її конкурентоспроможність є тісно взаємопов'язаними категоріями, які визначають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати стабільність та успішно конкурувати на ринку. Стратегічний потенціал включає ресурси, можливості та здатності компанії реалізувати свої стратегічні цілі, що безпосередньо впливає на її позицію серед конкурентів. У свою чергу конкурентоспроможність є здатністю компанії займати стабільну позицію на ринку, пропонуючи споживачам товари чи послуги, які мають цінність та відповідають вимогам ринку. Перш ніж формувати забезпечення стратегічної стійкості за допомогою

посилення існуючого потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних компаній аграрної сфери слід ідентифікувати та чітко усвідомити проблеми й перешкоди, які активізувалися в умовах повномасштабної війни та, власне, обумовили послаблення стійкості і погіршення їх конкурентних позицій. У кваліфікаційній роботі магістра виділені вектори посилення стратегічної стійкості пропонується реалізовувати поетапно із ґрунтовним визначенням змістових характеристик. Такий алгоритм дій має охоплювати поточні та довгострокові перспективи функціонування аграрних компаній, а в період повоєнного відновлення має бути модернізований у такий спосіб, коли основними векторами стануть активне формування нових конкурентних переваг, покращення конкурентного потенціалу та забезпечення динамічного зростання конкурентоспроможності. У межах кожного з виділених напрямів у забезпеченні стратегічного потенціалу компанії має бути реалізованим комплекс ефективних заходів для досягнення поставленої мети.

### 3.2. Пропонована програма забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору

Під програмою забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору у кваліфікаційній роботі розуміється комплексний план дій, який охоплює систему заходів, спрямованих на адаптацію, розвиток та стійке функціонування підприємств в умовах нестабільного середовища. Вона забезпечує здатність компанії ефективно протистояти зовнішнім викликам, таким як економічні кризи, зміни клімату, військові дії, а також внутрішнім проблемам, пов'язаним з управлінням ресурсами, інноваціями та фінансовою стабільністю.

Така програма має бути спрямована на посилення стійкості підприємства шляхом раціонального використання його ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, мінімізації ризиків та розширення можливостей для подальшого розвитку. Вона базується на сучасних підходах до стратегічного планування, управління ризиками, впровадження інноваційних технологій та формування партнерських зв'язків.

Пропонована у кваліфікаційній роботі магістра «Програма забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору» складається з п'яти основних та одного додаткового напрямів, кожен із яких містить конкретні заходи, виконавців, терміни виконання та ключові показники ефективності.

Напрямок 1. «Пошук і залучення фінансово-інвестиційного забезпечення» (табл. 3.1). Мета напрямку полягає у забезпеченні стабільного фінансування діяльності компанії через диверсифікацію джерел та оптимізацію витрат.

Таблиця 3.1

Реалізація напрямку забезпечення стратегічної стійкості  
«Пошук і залучення фінансово-інвестиційного забезпечення»

| Заходи   | Виконавці                          | Термін виконання | Ключові показники ефективності (КРІ)                          |
|--|------------------------------------|------------------|---|
| Аналіз можливих джерел фінансування (гранти, державні програми, інвестори, кредитори)                | Фінансовий відділ                  | 2 місяці         | Перелік доступних джерел фінансування (не менше 10)           |
| Участь у державних програмах підтримки аграрного сектору (компенсація ставок за кредитами, субсидії) | Фінансовий відділ                  | Постійно         | Отримання компенсації або субсидій на суму не менше 5 млн грн |
| Підготовка заявок для участі в грантових програмах (включаючи міжнародні)                            | Відділ розвитку, керівництво       | 3-6 місяців      | Кількість поданих заявок (не менше 5 за рік)                  |
| Проведення переговорів із банками та фінансовими установами щодо пільгових кредитів                  | Керівництво, фінансовий відділ     | 4 місяці         | Укладені угоди на суму кредитів зі ставкою до 5%              |
| Залучення інвестицій через участь у форумах, виставках і бізнес-західних платформах                  | Керівництво, маркетинговий відділ  | Постійно         | Кількість нових контактів із потенційними інвесторами (10)    |
| Розробка бізнес-плану для залучення приватних інвесторів   | Відділ розвитку, фінансовий відділ | 3 місяці         | Створення бізнес-плану, узгодженого з інвесторами             |
| Оптимізація витратної частини компанії для покращення інвестиційної привабливості                    | Економічний відділ                 | 3 місяці         | Скорочення витрат на 10-15%                                   |
| Моніторинг і впровадження програм державно-приватного партнерства (ДПП)                              | Відділ стратегічного планування    | 1 рік            | Укладення щонайменше 1 угоди в рамках ДПП                     |
| Співпраця з міжнародними організаціями для отримання фінансування (USAID, FAO, ЄС програми)          | Відділ зовнішніх зв'язків          | Постійно         | Залучені кошти від міжнародних донорів (не менше 3 млн грн)   |

До очікуваних результатів реалізації напрямку відносять: 1) залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку підприємства (щорічно не менше 10 млн грн); 2) зниження фінансового навантаження через участь у державних

програмах (економія на кредитах та інвестиціях); 3) підвищення інвестиційної привабливості через оптимізацію витрат та ефективну презентацію бізнесу; 4) розширення співпраці з міжнародними організаціями та інвесторами.

На сучасному етапі компаніям аграрного бізнесу слід враховувати такі державні програми підтримки: 1) програма компенсацій відсоткових ставок за кредитами, що дозволить отримати пільгові кредити під 0-5% на інвестиційні проєкти в аграрному секторі; 2) програма субсидій на придбання сільськогосподарської техніки, яка забезпечує відшкодування до 25-30% вартості нової техніки; 3) програми підтримки органічного землеробства, за якими можна отримати державне фінансування на перехід до органічного виробництва; 4) програми фінансування проєктів зрошення, де пропонується співфінансування до 50% для відновлення або будівництва зрошувальних систем; 5) грантові та пільгові програми підтримки кооперативів; тощо.

Напрямок 2. «Оптимізація чисельності та структури персоналу» (табл. 3.2).

Мета напрямку полягає у забезпеченні ефективного управління персоналом, адаптації до поточних викликів та створення умов для збереження кадрового потенціалу в умовах воєнних викликів.

До очікуваних результатів реалізації напрямку відносять: 1) збереження ключових функцій підприємства через ротацію та залучення резервів; 2) забезпечення роботи переселенців та підтримка працівників у кризових регіонах; 3) зниження плинності кадрів і збереження кваліфікованого персоналу; 4) збільшення ефективності управління персоналом через цифровізацію та активне професійне навчання; 5) покращення мотивації та продуктивності працівників у складних умовах.

До аспектів формування й реалізації заходів у контексті військових викликів віднесено: 1) проблема з мобілізацією чоловіків, які входять до складу персоналу компанії, що потребує: формування резервів для забезпечення ключових функцій компанії у разі відволікання основного персоналу; формування програм швидкого навчання нового персоналу та/або перепрофілювання інших працівників; 2) вимушена міграція населення на території, де розташовані потужності компанії, що вимагає: запровадження програм залучення

діяльності компанії персоналу, який має статус внутрішньо-переміщених осіб; організації дистанційної роботи (за посадами, які дають таку можливість) для переміщеного персоналу, у тому числі із регіонів з підвищеним ризиком; 3) потреба у психологічно-моральній підтримці через запровадження психологічних програм для допомоги працівникам компанії; планування додаткових виплат (премій) для працівників, що потрапили у складне становище; 4) необхідність у запровадженні сучасних технологій (HRM-систем) для ефективного управління персоналом і дистанційного спілкування.

Таблиця 3.2

Реалізація напряму забезпечення стратегічної стійкості  
«Оптимізація чисельності та структури персоналу»

| Заходи  | Виконавці                        | Термін виконання | Ключові показники ефективності (KPI)                              |
|---|----------------------------------|------------------|---|
| Проведення аудиту чисельності персоналу з урахуванням ризиків мобілізації та втрат кадрів           | HR-відділ, керівництво           | 3 місяці         | Складання оновленої кадрової структури                            |
| Розробка плану ротації працівників з урахуванням резервів і критичних функцій                       | HR-відділ, відділ планування     | 3-6 місяців      | Забезпечення безперервності роботи на ключових ділянках           |
| Впровадження гнучких графіків роботи для працівників у постраждалих регіонах                        | HR-відділ                        | 3 місяці         | Частка працівників, які перейшли на гнучкий графік (не менше 30%) |
| Організація психологічної підтримки працівників, які постраждали через військові дії                | HR-відділ, зовнішні консультанти | Постійно         | Частка працівників, які отримали підтримку (не менше 50%)         |
| Залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) для заповнення кадрових вакансій                        | HR-відділ                        | Постійно         | Кількість ВПО, залучених до роботи (не менше 20% вакансій)        |
| Розробка програм навчання для персоналу, що втратив роботу через військові дії                      | HR-відділ, відділ навчання       | 6 місяців        | Кількість працівників, які пройшли навчання (80% кандидатів)      |
| Оптимізація витрат на персонал з акцентом на збереження ключових фахівців                           | HR-відділ, фінансовий відділ     | 3 місяці         | Скорочення витрат на 10% без втрати продуктивності                |
| Впровадження програм стимулювання працівників у постраждалих регіонах (доплати, премії)             | HR-відділ, керівництво           | Постійно         | Зростання продуктивності праці на 10%                             |
| Адаптація системи обліку кадрів через впровадження цифрових HRM-рішень для дистанційного управління | IT-відділ, HR-відділ             | 1 рік            | Скорочення адміністративного навантаження на 20%                  |
| Розробка корпоративної програми збереження персоналу в умовах кризи                                 | HR-відділ, керівництво           | 6 місяців        | Рівень плинності кадрів знижено до 5%                             |

Напрям 3 «Формування страхових запасів матеріально-технічної бази» (табл. 3.3). Мета напрямку полягає у забезпеченні безперебійного функціонування компанії через створення резервів ключових матеріалів, обладнання та техніки для аграрного виробництва.

До очікуваних результатів реалізації напрямку відносять: 1) безперебійність виробництва (забезпечення роботи навіть за умови перебоїв у постачанні); 2) зменшення ризиків (захист матеріальних запасів через ефективний розподіл по локаціях); 3) ефективна логістика (мінімізація часу доставки запасів до місць використання); 4) стабільність постачань (налагодження довгострокової співпраці з постачальниками); 5) підвищення ефективності управління (реальний контроль над рівнем запасів через автоматизацію).

Таблиця 3.3

Реалізація напрямку забезпечення стратегічної стійкості  
«Формування страхових запасів матеріально-технічної бази»

| Заходи   | Виконавці                             | Термін виконання | Ключові показники ефективності (KPI)                         |
|--|---------------------------------------|------------------|--|
| Проведення аналізу потреб у критичних матеріалах та техніці (добрива, насіння, пальне, запчастини) | Логістичний відділ, відділ постачання | 2 місяці         | Складений перелік критичних позицій (100% покриття потреб)   |
| Закупівля та зберігання запасів пального у сертифікованих сховищах                                 | Логістичний відділ, відділ постачання | 3 місяці         | Запас пального для польових робіт (не менше 150% від потреб) |
| Укладання довгострокових контрактів із постачальниками для стабільного постачання ресурсів         | Відділ постачання                     | 6 місяців        | Частка довгострокових угод (не менше 70%)                    |
| Кооперація з місцевими постачальниками для швидкого поповнення запасів                             | Відділ постачання, керівництво        | Постійно         | Частка місцевих постачальників у структурі постачань (50%)   |
| Розробка логістичних маршрутів для доставки запасів з урахуванням військових ризиків               | Логістичний відділ                    | 3 місяці         | Затверджені безпечні маршрути (100% критичних напрямів)      |
| Закупівля портативного обладнання для аварійних ситуацій (генератори, мобільні системи поливу)     | Відділ постачання                     | 6 місяців        | Наявність аварійного обладнання у 100% підрозділів           |
| Розробка плану швидкого поповнення запасів у разі їх втрати  | Логістичний відділ                    | 4 місяці         | Створений план з визначенням постачальників та маршрутів     |
| Впровадження системи моніторингу запасів для контролю рівня матеріалів у реальному часі            | ІТ-відділ, складський відділ          | 6 місяців        | Автоматизована система моніторингу для 100% об'єктів         |



До аспектів формування й реалізації заходів у контексті військових викликів віднесено: 1) ризик руйнування складських приміщень та іншої інфраструктури для зберігання запасів, що може вирішуватися за допомогою розподілу запасів між кількома локаціями, включаючи безпечні регіони; використання мобільних сховищ або контейнерів для евакуації запасів та ін.; 2) порушення логістичних маршрутів, може вирішуватися за допомогою розробка резервних маршрутів із залученням місцевих та закордонних перевізників; використання різних непритаманних до цього видів транспорту та логістичних хабів; 3) перебої з постачанням вирішуються за допомогою укладання або пролонгація довгострокових контрактів із постачальниками, зокрема міжнародними; створення запасів, достатніх для критичного періоду роботи (від 6 місяців); 4) нестача ресурсів на ринку, що може бути вирішено за допомогою кооперації з вітчизняними та закордонними виробниками для швидкого постачання матеріалів; впровадження технологій моніторингу запасів для уникнення дефіциту.

Напрямок 4 «Активізація інноваційно-технологічної діяльності» (табл. 3.4). Мета напрямку полягає у підвищенні ефективності виробництва, конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів через впровадження інновацій та новітніх технологій.

До очікуваних результатів реалізації напрямку відносять: 1) оптимізація витрат компанії шляхом ефективного використання ресурсів; 2) підвищення продуктивності за рахунок моніторингу та оптимізації виробничих процесів; 3) підвищення стійкості за рахунок можливості автономізації діяльності в умовах непередбачуваних кризових ситуацій; 4) зміцнення позицій на ринку посилення конкурентоспроможності; 5) розширення співпраці шляхом залучення наукових партнерів та інвестицій для інноваційного розвитку.

Особливостями заходів у контексті реалізації заходів під тиском військових викликів є: 1) ризик пошкодження інфраструктури, що вимагає пошуку та запровадження більш мобільних технологій та автономних систем для забезпечення безперервної роботи; 2) ризик перебоїв з енергопостачанням, що спричиняє необхідність інвестицій у придбання та утримання пристроїв

генераторного типу, зарядних станцій, сонячних панелей тощо для підтримки роботи автоматизованих систем; 3) обмеження доступу до ресурсів, що потребує запровадження технологій точного землеробства для економного використання насіння, добрив та води та інших ресурсів; 4) перебої в логістиці, що може бути виправлено за допомогою цифрових систем управління ланцюгами постачань; 5) недостатність кваліфікованих кадрів, що вимагає спрямування інвестицій в ефективні програми навчання для роботи з новими технологіями.

Таблиця 3.4

Реалізація напряму забезпечення стратегічної стійкості  
«Активізація інноваційно-технологічної діяльності»

| Заходи  | Виконавці   | Термін виконання | Ключові показники ефективності (KPI)                           |
|---|---|------------------|--|
| Аналіз сучасних інновацій у аграрному секторі (технологій точного землеробства, систем автоматизації, сучасного обладнання) | Відділ досліджень та розробок (R&D), керівництво  | 3 місяці         | Перелік релевантних інновацій для впровадження (не менше 5)    |
| Впровадження систем точного землеробства для оптимізації ресурсів (аеротехніка, GPS-системи)                                | Відділ технічного забезпечення, IT-відділ         | 1 рік            | Скорочення витрат на ресурси (насіння, добрива) на 15%         |
| Закупівля та використання аеротехніки для моніторингу стану посівів та визначення зон ризику                                | Відділ технічного забезпечення                    | 6 місяців        | Зменшення витрат на польовий моніторинг на 20%                 |
| Встановлення автоматизованих систем зрошення та управління водними ресурсами  | Відділ технічного забезпечення, інженерний відділ | 1 рік            | Зменшення витрат водних ресурсів на 25%                        |
| Створення резервних технологічних рішень для роботи у разі обмеження ресурсів (у разі перебоїв з енергопостачанням)         | IT-відділ, відділ енергозабезпечення              | 6 місяців        | Наявність резервних технологій (генератори, автономні системи) |
| Інвестиції в мобільні аграрні технології для обробки полів у зонах підвищеного ризику                                       | Відділ постачань, R&D                             | 1 рік            | Частка мобільної техніки (не менше 30% від загальної)          |
| Розвиток співробітництва з науковими установами та університетами для впровадження інновацій                                | Відділ співпраці                                  | Постійно         | Кількість спільних наукових проєктів (не менше 3 щорічно)      |
| Отримання грантів та участь у програмах підтримки інновацій (національних та міжнародних)                                   | Відділ фінансів, R&D                              | 6-12 місяців     | Сума отриманих грантів (не менше 5 млн ₪)                      |
| Автоматизація процесів збору та аналізу даних за допомогою програмного забезпечення (ERP, CRM)                              | IT-відділ   | 1 рік            | Скорочення витрат на управлінські процеси на 10%               |
| Пошук або формування програм навчання персоналу для роботи з новими технологіями  | HR-відділ, відділ навчання                        | 6 місяців        | Частка працівників, які пройшли навчання (не менше 80%)        |

Напрям 5 «Розширення виробничої бази та збуту» (табл. 3.5).

Мета напрямку полягає у забезпеченні стабільного виробництва, диверсифікації продуктового портфеля та розширення ринків збуту в умовах обмежень, спричинених військовими діями.

Таблиця 3.5

Реалізація напрямку забезпечення стратегічної стійкості  
«Розширення виробничої бази та збуту»

| Заходи  | Виконавці                                 | Термін виконання | Ключові показники ефективності (KPI)                         |
|---|---|------------------|--|
| Аналіз територій для розширення сільськогосподарських угідь у безпечних регіонах  | Відділ земельно-порядкування, керівництво | 3 місяці         | Сформований перелік придатних територій (не менше 3 регіони) |
| Залучення земель у безпечних регіонах шляхом оренди або купівлі   | Відділ юридичних питань, керівництво      | 6-12 місяців     | Збільшення площ угідь на 15-20%                              |
| Запровадження нових культур для диверсифікації продукції  | Виробничий відділ                         | 1 рік            | Впровадження не менше 3 нових культур                        |
| Оптимізація виробничих процесів для підвищення врожайності у складних умовах  | Виробничий відділ                         | Постійно         | Підвищення врожайності на 10-15%                             |
| Розробка програм співпраці з міжнародними партнерами для розширення ринків збуту  | Відділ зовнішніх зв'язків                 | 6 місяців        | Кількість нових експортних контрактів (не менше 3)           |
| Участь у програмах підтримки експорту аграрної продукції (національних та міжнародних)  | Відділ фінансів, зовнішніх зв'язків       | Постійно         | Отримання грантів чи субсидій на експорт (не менше 5 млн \$) |
| Розвиток логістики для безпечного транспортування продукції, включаючи залучення різних видів транспорту (залізничного, морського, авто тощо) | Логістичний відділ                        | 6 місяців        | Оптимізація маршрутів та скорочення часу доставки на 20%     |
| Розробка та впровадження системи просування продукції через діджитал-канали   | Відділ маркетингу                         | 1 рік            | Зростання обсягів онлайн-продажів на 20%                     |
| Впровадження трейдингових платформ для роботи з партнерами та клієнтами в умовах воєнних обмежень   | ІТ-відділ, відділ маркетингу              | 6 місяців        | Кількість угод через платформу (не менше 30 щокварталу)      |
| Розробка брендингових стратегій для підвищення впізнаваності продукції на міжнародному ринку  | Відділ маркетингу, керівництво            | 1 рік            | Зростання впізнаваності бренду на 15%                        |

До очікуваних результатів реалізації напрямку відносять: 1) можливість збільшення виробничих потужностей та розширення площ

сільськогосподарських угідь; 2) диверсифікація (розширення) асортименту продукції (впровадження не менше трьох нових видів культур для зменшення виробничих та логістичних ризиків); 3) збільшення обсягів збуту через міжнародні партнерства та програми підтримки експорту; 4) оптимізація логістики; 5) зміцнення бренду серед міжнародних клієнтів.

Особливостями заходів у контексті реалізації заходів під тиском військових викликів є: 1) втрата доступу до угідь у зонах бойових дій та зонах, наближених до бойових дій; 2) пошук земель у безпечних регіонах із перспективою тривалого використання; 3) проблеми з логістикою, що вимагає створення резервних маршрутів для доставки продукції, використання різних видів транспорту (залізничного, морського, річкового, авто тощо) та перевалочних складів; 4) зниження купівельної спроможності на внутрішньому ринку, що вимагає пошуку нових шляхів для експорту продукції та залучення нових міжнародних партнерів; 5) обмежений доступ до ринків збуту через воєнні обмеження, що потребує використання цифрових платформ для трейдингу та розвитку онлайн-продажів.

Додатковим напрямом у забезпеченні стратегічної стійкості може стати напрям «Посилення безпеки діяльності компанії у повоєнний період». По завершенні прямого військового конфлікту цей напрям може бути відкинутим і заміненим на напрям «Повоєнного збереження безпекових заходів компанії».

Напрямок 6 «Посилення безпеки діяльності компанії у повоєнний період» (табл. 3.6). Мета напрямку полягає у забезпеченні фізичного захисту персоналу та виробничих потужностей, а також зміцнення економічної безпеки компанії для безперебійної діяльності у воєнний час.

До очікуваних результатів реалізації напрямку відносять: 1) посилення фізичної безпеки як наслідок зменшення ризику втрат серед персоналу та пошкоджень майнових об'єктів; 2) відновлення та підтримання стабільності роботи компанії за умов надзвичайних ситуацій; 3) посилення економічної стійкості за рахунок додаткових заходів захисту від загроз фінансово-економічній діяльності; 4) підвищення довіри персоналу за допомогою розвитку інформаційного сповіщення про стан справ в компанії та заходи, які запроваджуються

для їхньої безпеки; забезпечення додаткового навчання основам безпеки та реагування на надзвичайні ситуації, домедичної й психологічної допомоги; організації потужної системи зворотного зв'язку; 5) підвищення ефективності управління за допомогою використання автоматизованих рішень для моніторингу ризиків і оптимізації процесів.

Таблиця 3.6

Реалізація напряму забезпечення стратегічної стійкості  
«Посилення безпеки діяльності компанії у повоєнний період»

| Заходи  | Виконавці                          | Термін виконання | Ключові показники ефективності (KPI)                                |
|---|------------------------------------|------------------|---|
| Створення укриттів на інфраструктурних виробничих об'єктах для персоналу та відвідувачів                                  | Інженерний відділ, керівництво     | 6 місяців        | Наявність укриттів на 100% об'єктів                                 |
| Встановлення систем відеоспостереження та контролю доступу на підприємствах   | Відділ безпеки, IT-відділ          | 6 місяців        | Встановлення систем на 100% критичних об'єктів                      |
| Розробка планів евакуації персоналу та матеріальних активів у разі надзвичайної ситуації                                  | Відділ безпеки, логістичний відділ | 3 місяці         | Наявність затверджених планів евакуації для всіх об'єктів           |
| Закупівля та встановлення автономних джерел живлення (генератори, зарядні станції, сонячні панелі)                        | Відділ технічного забезпечення     | 6 місяців        | Забезпечення автономного енергопостачання на 100% об'єктів          |
| Розподіл виробничих потужностей на кілька локацій для зменшення ризику їх повної втрати                                   | Керівництво, виробничий відділ     | 1 рік            | Розподіл потужностей по 3-5 локаціях                                |
| Організація навчання персоналу з основ безпеки та реагування на надзвичайні ситуації, домедичної й психологічної допомоги | HR-відділ, відділ безпеки          | Постійно         | Частка персоналу, що пройшли навчання (не менше 90%)                |
| Сповідання персоналу про стан справ в компанії та заходи, які запроваджуються для їхньої безпеки                          | HR-відділ, відділ безпеки          | Постійно         | Частка персоналу, що пройшли навчання (не менше 90%)                |
| Розробка програм страхування майна, техніки та врожаю від військових ризиків  | Відділ фінансів, юридичний відділ  | 6 місяців        | Частка застрахованого майна, техніки та врожаю (100%)               |
| Залучення спеціалізованих охоронних структур для забезпечення фізичної безпеки об'єктів                                   | Відділ безпеки, керівництво        | 3 місяці         | Кількість об'єктів, що охороняються професійними структурами (100%) |
| Побудова фінансових резервів для стабільності діяльності в умовах кризи   | Фінансовий відділ                  | Постійно         | Резерв покриття витрат на 6 місяців діяльності                      |
| Моніторинг економічних ризиків (зміна цін, інфляція, дефіцит ресурсів)  | Відділ фінансового контролю        | Постійно         | Регулярний звіт про ризики (щоквартально)                           |
| Автоматизація економічного моніторингу та управління ризиками через ERP-системи   | IT-відділ, фінансовий відділ       | 1 рік            | Впровадження ERP-систем для 100% фінансових операцій                |

Особливостями заходів у контексті реалізації заходів під тиском військових викликів є: 1) фізична небезпека обстрілів по всій території України, що потребує створення безпечних укриттів для персоналу та розміщення критично важливих потужностей у підземних або укріплених приміщеннях; 2) перебої з енергопостачанням, що вимагає додаткових живильних резервів, як то автономних джерел енергії; 3) ризик втрати виробничих потужностей, що потребує постійного перегляду структурної диверсифікації, яка відповідає за розташування активів, включаючи використання об'єктів у безпечних регіонах; 4) економічна нестабільність, яка вимагає формування додаткових фінансових резервів для підтримки діяльності в умовах військової кризи; запровадження додаткових систем автоматизації фінансових процесів для оперативного реагування на зміни; 5) незадовільний психологічно-моральний стан персоналу, що вимагає організація додаткових спеціальних навчань і програм не пов'язаних з професійною діяльністю, які є актуальними у період воєнного стану.

Таким чином, з урахуванням зазначених проблем у діяльності компаній аграрного сектору у кваліфікаційній роботі магістра запропонована «Програма забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору». Під програмою забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору у кваліфікаційній роботі розуміється комплексний план дій, який охоплює систему заходів, спрямованих на адаптацію, розвиток та стійке функціонування підприємств в умовах нестабільного середовища. Вона забезпечує здатність компанії ефективно протистояти зовнішнім викликам, таким як економічні кризи, зміни клімату, військові дії, а також внутрішнім проблемам, пов'язаним з управлінням ресурсами, інноваціями та фінансовою стабільністю. Така програма має бути спрямована на посилення стійкості підприємства шляхом раціонального використання його ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, мінімізації ризиків та розширення можливостей для подальшого розвитку. Вона базується на сучасних підходах до стратегічного планування, управління ризиками, впровадження інноваційних технологій та формування партнерських зв'язків. Така програма складається з п'яти основних та одного додаткового напрямів, кожен із яких містить конкретні заходи, виконавців, терміни виконання та ключові показники ефективності.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Забезпечення стратегічної стійкості вітчизняних аграрних компаніями слід розпочати з комплексу заходів зі збереження первинного потенціалу стратегічної стійкості та конкурентоспроможності компанії. Потенціал стратегічної компанії аграрного сектору та її конкурентоспроможність є тісно взаємопов'язаними категоріями, які визначають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати стабільність та успішно конкурувати на ринку. Стратегічний потенціал включає ресурси, можливості та здатності компанії реалізувати свої стратегічні цілі, що безпосередньо впливає на її позицію серед конкурентів. У свою чергу конкурентоспроможність є здатністю компанії займати стабільну позицію на ринку, пропонуючи споживачам товари чи послуги, які мають цінність та відповідають вимогам ринку. Перш ніж формувати забезпечення стратегічної стійкості за допомогою посилення існуючого потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних компаній аграрної сфери слід ідентифікувати та чітко усвідомити проблеми й перешкоди, які активізувалися в умовах повномасштабної війни та, власне, обумовили послаблення стійкості і погіршення їх конкурентних позицій. У кваліфікаційній роботі магістра виділені вектори посилення стратегічної стійкості пропонується реалізовувати поетапно із ґрунтовним визначенням змістових характеристик. Такий алгоритм дій має охоплювати поточні та довгострокові перспективи функціонування аграрних компаній, а в період повоєнного відновлення має бути модернізований у такий спосіб, коли основними векторами стануть активне формування нових конкурентних переваг, покращення конкурентного потенціалу та забезпечення динамічного зростання конкурентоспроможності. У межах кожного з виділених напрямів у забезпеченні стратегічного потенціалу компанії має бути реалізованим комплекс ефективних заходів для досягнення поставленої мети. З урахуванням зазначених проблем у діяльності компаній аграрного сектору у кваліфікаційній роботі магістра запропонована «Програма забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору». Під програмою забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору у кваліфікаційній роботі розуміється комплексний план дій, який охоплює систему

заходів, спрямованих на адаптацію, розвиток та стійке функціонування підприємств в умовах нестабільного середовища. Вона забезпечує здатність компанії ефективно протистояти зовнішнім викликам, таким як економічні кризи, зміни клімату, військові дії, а також внутрішнім проблемам, пов'язаним з управлінням ресурсами, інноваціями та фінансовою стабільністю. Така програма має бути спрямована на посилення стійкості підприємства шляхом раціонального використання його ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, мінімізації ризиків та розширення можливостей для подальшого розвитку. Вона базується на сучасних підходах до стратегічного планування, управління ризиками, впровадження інноваційних технологій та формування партнерських зв'язків. Така програма складається з п'яти основних та одного додаткового напрямів, кожен із яких містить конкретні заходи, виконавців, терміни виконання та ключові показники ефективності.



## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ринкової економіки господарська діяльність підприємств перебуває під постійним впливом численних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливої уваги заслуговують негативні зовнішні чинники, що можуть суттєво впливати на стабільність і розвиток підприємства. За цих умов ключовою передумовою ефективного функціонування підприємства стає забезпечення стратегічної стійкості та мінімізація економічних ризиків. Спираючись на проведені дослідження у кваліфікаційній роботі магістра стратегічна стійкість підприємства розглядається як комплексна характеристика, яка відповідає за здатність підприємства функціонувати в заданому режимі за різних внутрішніх і зовнішніх умов, зберігаючи при цьому можливості для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі, орієнтуючись на збереження стійких конкурентних переваг та ефективне протистояння різним загрозливим проявам зовнішнього середовища. У поданому визначенні враховано, що стратегічна стійкість спрямована, перш за все, на: необхідність формування й забезпечення відповідного стану та параметрів розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища; а також здатність підприємства протистояти впливам негативних чинників для збереження своїх конкурентних позицій. У контексті діяльності компаній аграрного сектору, стратегічна стійкість набуває особливого значення, враховуючи високу залежність галузі від впливу майже всіх чинників зовнішнього середовища, від кліматичних до економічних та соціально-політичних. В умовах війни аграрні підприємства України стикаються з численними викликами та труднощами, які негативно впливають на їхню стійкість та ефективність функціонування. Ґрунтуючись дослідженнях у роботі виділені напрями забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору в Україні. До таких напрямів відносять: 1) відновлення виробничих потужностей та матеріально-технічної бази; 2) підтримка виробничих процесів; 3) розвиток логістичної та експортної інфраструктури; 4) розвиток людського капіталу; 5) модернізація та інновації; 6) посилення фінансової складової. Кожен із напрямів має свої характерні особливості та зміст, які відповідають умовам функціонування аграрної галузі та враховують її специфіку.

Забезпечення стратегічної стійкості підприємства є одним із ключових завдань управління будь-яким підприємством на сьогодні. забезпечення стратегічної стійкості підприємства передбачає збалансованість та стійкість всіх підсистем підприємства – виробничої, фінансової, інноваційно-інвестиційної, маркетингової, управлінської, соціальної, екологічної; підсилення адаптивної спроможності підприємства до умов нестабільного ринкового середовища. Тож має сенс звернути увагу на складові стратегічної стійкості підприємства. У кваліфікаційній роботі забезпечення стратегічної стійкості розглядається як процес, спрямований на формування та підтримку здатності підприємства стабільно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, управляти ризиками та досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Підґрунтям забезпеченням стратегічної стійкості підприємства є організаційно-економічний механізм реалізації комплексу управлінських заходів, спрямованих на досягнення підприємством стратегічних цілей і подальший розвиток в умовах постійного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства є системою взаємопов'язаних засобів, інструментів, важелів по досягненню та підтримці стратегічної стійкості підприємства шляхом взаємоузгодженої та цілеспрямованої дії відповідних елементів. Дія механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства є складною та багатоаспектною, а його ефективне функціонування потребує врахування специфіки як самого підприємства, так і сфери його функціонування.

Загалом аграрний сектор в умовах повномасштабної війни, починаючи з 2022 р. продемонстрував належну спроможність виробляти сільськогосподарську сировину та постачати харчові продукти на внутрішній та зовнішні ринки. Ключові напрями забезпечення стійкості функціонування аграрного сектора в умовах повномасштабної війни мають бути спрямовані на збереження ефективності ланцюга «виробництво – перероблення – зберігання – постачання населенню харчових продуктів». Україй важливими є нарощування виробництва сільськогосподарської продукції, пошук та створення нових об'єктів для зберігання та первинного перероблення продукції, залучення всіх

можливостей державного та приватного сектора для постачання харчових продуктів у місця їх збуту. Яскравим представником компаній аграрного сектору ТОВ «Астарта-Київ» є публічна європейська компанія, вертикально інтегрований агропромисловий холдинг в Україні. ТОВ Фірма «Астарта-Київ» входить до складу холдингової компанії Astarta Holding PLC. Основні напрямки бізнесу ТОВ Фірма «Астарта-Київ» є: рослинництво, виробництво цукру, переробка сої, молочне та м'ясне тваринництво, зернова логістика, біоенергетика. Астарта – європейська публічна компанія, акції якої котируються на Варшавській фондовій біржі з 2006 року. Протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалось зниження показників діяльності у 2022 р. порівняно з 2021 р., але вже у 2023 р. мало місце зростання таких показників. Структура управління компанії – однорівнева. Рада Директорів складається з шести членів, троє з яких є незалежними. Виконавчі Директори здійснюють операційне управління компанією. Невиконавчі Директори виконують наглядові та стратегічні функції. Менеджмент ТОВ Фірма «Астарта-Київ» здійснює управління повсякденною діяльністю компанії, відповідає за вирішення операційних, економічних, екологічних та соціальних питань, крім тих питань, які належать до компетенції Загальних зборів Акціонерів та Ради Директорів. Позитивна динаміка результатів діяльності ТОВ Фірма «Астарта-Київ» продовжується і у 2024 р. Проте як більшість компаній аграрного сектору, що діють на території України, потерпають від дії одних і тих же чинників, що притаманні звичайній діяльності компаній аграрного сектору, так і тих, що пов'язані з воєнною агресією РФ проти України. Вивчення стану стратегічної стійкості компанії є ключовим аспектом для виявлення перешкод, що заважають підвищенню її рівня, а також для розробки ефективних заходів щодо її забезпечення. У кваліфікаційній роботі магістра проведена діагностика стратегічної стійкості провідної аграрної компанії ТОВ Фірма «Астарта-Київ» у розрізі основних складових, таких як: виробнича, маркетингово-логістична, соціальна, технологічно-інноваційна, екологічна та фінансова стійкість. За результатами проведених діагностики отримані такі висновки: 1) компанія досить ефективно використовує свої наявні виробничі потужності порівняно з їх максимально можливим потенціалом з

позитивною динамікою зростання їхнього резерву, що дозволяє забезпечити більшу гнучкість у виробничих процесах; 2) компанія має некритичну втрату земельного фонду та поступове повернення втрачених земель; 3) показова стабільність персоналу компанії є результатом реалізації вдалих програм; 4) швидка адаптація логістики в компанії завдяки відновленню чорноморського морського шляху та активізації всіх інших можливостей логістичних маршрутів; 5) продовження нарощення інноваційного розвитку компанії. До того ж, діяльність компанії забезпечена необхідними джерелами фінансування. Тож у протязі досліджуваного періоду спостерігається задовільний рівень всіх елементів стратегічної стійкості. За результатами SWOT аналізу ТОВ "Фірма Астарта-Київ" демонструє значний потенціал для збереження і розвитку бізнесу навіть в умовах воєнного стану. Основні акценти керівництво компанії робить на: диверсифікацію логістичних маршрутів, інвестування в інноваційні технології, участь у міжнародних проєктах фінансування, залучення нових категорій персоналу, ефективне управління всіма категоріями ризиків. Це повною мірою впливає на стійкість функціонування компанії в умовах нестабільного середовища. Вивчення досвіду компанії ТОВ Фірма «Астарта-Київ» дозволить використати його позитивні моменти у формуванні програми забезпечення стратегічної стійкості для компаній аграрного сектору.

Забезпечення стратегічної стійкості вітчизняних аграрних компаніями слід розпочати з комплексу заходів зі збереження первинного потенціалу стратегічної стійкості та конкурентоспроможності компанії. Потенціал стратегічної компанії аграрного сектору та її конкурентоспроможність є тісно взаємопов'язаними категоріями, які визначають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати стабільність та успішно конкурувати на ринку. Стратегічний потенціал включає ресурси, можливості та здатності компанії реалізувати свої стратегічні цілі, що безпосередньо впливає на її позицію серед конкурентів. У свою чергу конкурентоспроможність є здатністю компанії займати стабільну позицію на ринку, пропонуючи споживачам товари чи послуги, які мають цінність та відповідають вимогам ринку. Перш ніж формувати забезпечення стратегічної стійкості за допомогою посилення

існуючого потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних компаній аграрної сфери слід ідентифікувати та чітко усвідомити проблеми й перешкоди, які активізувалися в умовах повномасштабної війни та, власне, обумовили послаблення стійкості і погіршення їх конкурентних позицій. У кваліфікаційній роботі магістра виділені вектори посилення стратегічної стійкості пропонується реалізовувати поетапно із ґрунтовним визначенням змістових характеристик. Такий алгоритм дій має охоплювати поточні та довгострокові перспективи функціонування аграрних компаній, а в період повоєнного відновлення має бути модернізований у такий спосіб, коли основними векторами стануть активне формування нових конкурентних переваг, покращення конкурентного потенціалу та забезпечення динамічного зростання конкурентоспроможності. У межах кожного з виділених напрямів у забезпеченні стратегічного потенціалу компанії має бути реалізованим комплекс ефективних заходів для досягнення поставленої мети. З урахуванням зазначених проблем у діяльності компаній аграрного сектору у кваліфікаційній роботі магістра запропонована «Програма забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору». Під програмою забезпечення стратегічної стійкості компаній аграрного сектору у кваліфікаційній роботі розуміється комплексний план дій, який охоплює систему заходів, спрямованих на адаптацію, розвиток та стійке функціонування підприємств в умовах нестабільного середовища. Вона забезпечує здатність компанії ефективно протистояти зовнішнім викликам, таким як економічні кризи, зміни клімату, військові дії, а також внутрішнім проблемам, пов'язаним з управлінням ресурсами, інноваціями та фінансовою стабільністю. Така програма має бути спрямована на посилення стійкості підприємства шляхом раціонального використання його ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, мінімізації ризиків та розширення можливостей для подальшого розвитку. Вона базується на сучасних підходах до стратегічного планування, управління ризиками, впровадження інноваційних технологій та формування партнерських зв'язків. Така програма складається з п'яти основних та одного додаткового напрямів, кожен із яких містить конкретні заходи, виконавців, терміни виконання та ключові показники ефективності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Астарта» продовжує диверсифікацію логістики. URL:  
<https://agrotimes.ua/elevator/astarta-prodovzhuye-dyversyfikacziyu-logistyky/>
2. Annual report 2023. Astarta Holding PLC. URL:  
[https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta\\_ar2023-2.pdf](https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023-2.pdf)
3. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL:  
<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
4. Агропромисловий холдинг «Астарта» під час війни: продовольча безпека з фокусом на сталий розвиток. URL:  
[https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-astarta-viktor-ivanchyk.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-astarta-viktor-ivanchyk.html?utm_source=chatgpt.com)
5. Ансофф І. Стратегічне управління: Економіка, 1989. (Соловйова 3)
6. Арєф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 3(81). С. 43–50.
7. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Вплив маркетингу на виявлення та протидію загрозам економічній безпеці підприємств легкої промисловості України. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 49-54.
8. Астарта Київ агропромхолдинг. Офіційний сайт. URL:  
<https://astartaholding.com/zvity/>
9. Астарта-Київ. URL: <https://latifundist.com/kompanii/132-astarta-kiev>
10. Буткевич О.В., Довгенко Я.О., Яременко Л.І. Забезпечення стратегічної стійкості підприємства у контексті формування механізму адаптивного менеджменту за умов впливу дестабілізаційних факторів в Україні. Журнал «Наукові інновації та передові технології». № 1(15), 2023. С. 216–228.
11. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. Фінанси України. 2012. № 3. С. 90-101.
12. Васильців Т. Г., Міценко Н. Г., Мульська О. П., Зайченко В. В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції

- та дивергенції. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023 №36. С. 23-29.
13. Галушко В.Б. Механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства: його складові, ознаки та принципи функціонування. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Вип. 21. К.: КНЕУ, 2009. С. 57–67.
  14. Гривківська О.В., Карпінський Р.М. Розвиток аграрних підприємств України в умовах війни. Київський економічний науковий журнал. № 6, 2024. С. 24–28.
  15. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
  16. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету № 1. Т. 1, 2010. С. 15–19. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_1\\_1/pdf/015-019.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf)
  17. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / За ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. 616 с.
  18. Загоруйкін О. М. Формування інноваційної стратегії сталого розвитку підприємства: дис. на здобуття ступеня к. н. за спец. 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). URL: <https://uacademic.info/ua/document/0407U003992>
  19. Кадровий голод: чи вирішить економічне бронювання проблему з нестачею працівників? URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/kadroviy-golod-chi-virishit-ekonomichne-bronyuvannya-problemu-z-nestacheyu-pracivnikiv>
  20. Коваленко Н.В. Вплив підвищення економічної стійкості промислових підприємств на їх конкурентоспроможність. Економічні науки. №2 (6), 2010. С. 22–26.
  21. Ковальська Л., Голій О., Голій В. Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. Економічний форум. 2023. № 1(1). С. 126-137.
  22. Козаченко Г. В., Воронкова А. Є., Медянік В. Ю., Назаров В. В. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: монографія. К.: Либра,

2003. 328 с.
23. Костіна О.М. Система антикризової стійкості промислових підприємств. Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Харків : ХНУБА. 2013. Частина 1. С. 108–112.
  24. Кравчик Ю., Шпильова В., Доброзорова О. Збереження потенціалу стійкості і конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств в умовах війни. Scientific journal «Modeling the development of the economicsy stems». URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/414/403>
  25. Красноруцький О. О., Маренич Т. Г., Марченко В. А., Помогалова Н. В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 10-17.
  26. Куц Л. Л. Стратегічна стійкість підприємства. Опорний конспект лекцій. Тернопіль, ТНЕУ, 2012. 91с.
  27. Куц Л.Л. Роль ділової репутації у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики. Дніпропетровськ: ДНУ, Вип. 255. Т.1, 2009. С. 282–286.
  28. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Київ. нац. торг.-екон. унт, 2001. 580 с.
  29. Маслак О.І. , Мовчан І. В. Економічна сутність категорії «стратегічна стійкість підприємства». Ефективна економіка № 5, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2002>
  30. Матушевська О.А.. Визначення зовнішніх факторів стійкості підприємств промисловості. Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Вип. 130, 2012. С. 126–130.
  31. Міністерство аграрної політики і продовольства України: офіційний веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua>
  32. Міністерство економіки України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua>
  33. Мохонько Г.А. Стратегічні напрями забезпечення стратегічної стійкості



- підприємства в умовах нестабільного середовища. Інвестиції: практика та досвід № 12, 2010. 32–36.
34. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. URL:  
[https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/06/Damages\\_report\\_issue1\\_ua-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/06/Damages_report_issue1_ua-1.pdf)
  35. Підприємства агропромхолдингу АСТАРТА-КИЇВ запускають систему автоматизації технічного обслуговування і ремонтів. URL:  
<https://astartaholding.com/pidpryyemstva-agropromholdyngu-astar/>
  36. Поліщук О.А. Теоретико-методологічні основи оцінки економічної стійкості підприємств. Економіка: проблеми теорії і практики. Вип. 225. Т. 2, 2007. С. 367–374.
  37. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємств : навч. посіб. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 640 с.
  38. Правдивець О. М. Економічна безпека як найвища функція держави. Вчені записки Університету КРОК. 2022. № 2 (66). С. 40-43.
  39. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська; за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 49 с. URL:  
<https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>
  40. Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В., Сербіна Т. В. Щодо організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах війни. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 209-217.
  41. Розмінування земель та експорт продовольства. URL:  
<https://www.kmu.gov.ua/news/rozminuvannia-zemel-ta-eksport-prodovolstva-ukraina-ta-ispaniia-posyliat-spivrobitnytstvo-v-sferi-zabezpechennia-hlobalnoi-prodovolchoi-bezpeky>
  42. Сімех Ю.А. Визначення поняття конкуренто стійкості підприємства // Вісник Міжнародного Слов'янського у-ту. Серія «Економічні науки». №1. Т.10, 2007. С. 12–16.
  43. Соловйова Т.Е. Управління стратегічною стійкістю промислового підприємства: магістерська робота. Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського». 2021 р. 105 с.

44. Томчук О. В., Поліщук Н. О. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. Економіка і організація управління. 2023. № 4(52). С. 49-58.
45. Тридід О.М., Орехова К.В. Багатокритеріальна класифікаційна система факторів динаміки фінансової стійкості підприємства. Харків, 2005. 36 с.
46. Удовіченко М. О. Економічна стійкість аграрних підприємств: фактори, види, модель побудови. Вісник Полтавської державної аграрної академії. № 2, 2012. С. 185–189.
47. Уряд запускає «інвестняню». Держпідтримку отримають проєкти компаній «Астарта-Київ» і «Буковель». URL: [https://forbes.ua/news/uryad-zapuskae-investnyanyu-derzhpidtrimku-otrimayut-astarta-kiiv-ta-bukovel-04102024-24027?utm\\_source=chatgpt.com](https://forbes.ua/news/uryad-zapuskae-investnyanyu-derzhpidtrimku-otrimayut-astarta-kiiv-ta-bukovel-04102024-24027?utm_source=chatgpt.com)
48. Шабліста Л. Тенденції збитковості промислових підприємств та чинники, що її зумовлюють. Економіка України. 2006. №12. С. 38–48.
49. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. Актуальні проблеми економіки. №9, 2006. С. 169–171.
50. Яценко О., Деренько О. Управління конкурентоспроможністю агропідприємств в умовах війни. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2023. № 4. С. 88-92.
51. Ячменьова В.М. Стійкість діяльності промислових підприємств: монографія. Сімферополь: АРІАЛ. 2010. 470 с.
52. Ilyash O., Lupak R., Kravchenko M., Trofymenko O., Duliaba N., Dzhadan I. A forecasting model for assessing the influence of the components of technological growth on economic security. Business: Theory and Practice. 2022. № 23(1). P. 175-186.
53. Lohosha R. Mechanisms of strategic management of marketing activities of agribusiness entities under martial law. In : Peculiarities of marketing activities of agrarian enterprises in the conditions of martial law : monograph. Boston, USA : Primedia eLaunch, 2023. P. 7-29.
54. Shkoda T., Savych O. Transformation of marketing in wartime and postwar. Baltic Journal of Economic Studies. 2022. Vol. 8. № 5. P. 209-216.