

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**УДК: 65.012.2**

ЛИСЮК АНАТОЛІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ТОВ «ОВОЧЕВИЙ КОМБІНАТ СТАНИШІВКА»  
ЖИТОМИРСЬКОГО РАЙОНУ**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_Анатолій ЛИСЮК

Керівник роботи:  
д.е.н., професор Василь Ткачук

\_\_\_\_\_

Житомир 2025

**Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму**  
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму  
№ \_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та туризму,

д. е. н., професор \_\_\_\_\_

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Гарант ОПП «Економіка»

Другого (магістерського) рівня,

к. е. н., доцент \_\_\_\_\_

Марина ЯРЕМОВА

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**Результат захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Лисюк А.В. Стратегічне планування господарської діяльності ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» Житомирського району – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади стратегічного планування господарської діяльності підприємства та його роль у системі управління. Проаналізовано фінансово-економічний стан і стратегічні підходи до розвитку ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка». Визначено основні проблеми стратегічного управління та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного планування. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів і їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

*Ключові слова:* стратегічне планування, господарська діяльність, підприємство, ефективність, конкурентоспроможність, розвиток, управління.

## SUMMARY

Lysyuk A.V. Strategic planning of economic activities of LLC «Vegetable Plant Stanyshivka» of Zhytomyr district – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 051 Economics. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification paper examines the theoretical foundations of strategic planning of enterprise activity and its role in the management system. The financial and economic performance and strategic development approaches of LLC «Vegetable Plant Stanyshivka» were analyzed. The main problems of strategic management were identified, and practical recommendations for improving the efficiency of strategic planning were developed. The economic feasibility and impact of the proposed measures on the enterprise's competitiveness were substantiated.

**Keywords:** strategic planning, economic activity, enterprise, efficiency, competitiveness, development, management.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність стратегічного планування та його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного планування та його інструментів.....	16
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ОВОЧЕВИЙ КОМБІНАТ СТАНИШІВКА».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства.....	19
2.2. Оцінка ефективності існуючої системи планування та визначення стратегічних проблем розвитку ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка».....	22
Висновки до розділу 2.....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОВОЧЕВИЙ КОМБІНАТ СТАНИШІВКА».....	26
3.1. Формування стратегічних цілей і пріоритетних напрямів розвитку підприємства.....	26
3.2. Реалізація стратегічних напрямів економічного розвитку ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка».....	31
Висновки до розділу 3.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	43

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, коливанням кон'юнктури ринку та невизначеністю економічних перспектив. За таких умов особливого значення набуває стратегічне планування, яке виступає основним інструментом забезпечення довгострокової ефективності господарської діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне планування дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку, сформуванню раціональну ресурсну політику, підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх змін і забезпечити стабільне зростання основних показників діяльності. У сільськогосподарській сфері, де виробничі процеси залежать від сезонних, природно-кліматичних та ринкових чинників, питання стратегічного управління набуває особливої актуальності.

ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» Житомирського району є підприємством, діяльність якого спрямована на виробництво та реалізацію овочевої продукції. Для забезпечення стійкого розвитку та ефективного використання виробничого потенціалу підприємству необхідно впроваджувати сучасні підходи до стратегічного планування, що базуються на аналітичній оцінці внутрішнього середовища та прогнозуванні тенденцій аграрного ринку.

Актуальність дослідження зумовлена потребою підвищення ефективності господарської діяльності підприємств аграрного сектору шляхом удосконалення стратегічного планування, формування системи управління, орієнтованої на довгострокову результативність і конкурентоспроможність.

*Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування господарської діяльності ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка».*

*Для досягнення мети у роботі передбачено розв'язання таких основних завдань:*

- узагальнити теоретичні підходи до сутності стратегічного планування та його ролі в системі управління підприємством.
- розглянути концептуальні засади, принципи та методичні інструменти формування стратегії господарської діяльності.
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» та оцінити результати його діяльності.
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства з метою визначення чинників, що впливають на його стратегічний розвиток.
- оцінити ефективність чинної системи планування та визначити проблеми й резерви її удосконалення.
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування господарської діяльності підприємства та обґрунтувати їх економічну доцільність.

*Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування господарської діяльності підприємства. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного планування ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка».*

*Методи дослідження.* У роботі застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, аналіз і синтез – для вивчення економічних процесів і взаємозв'язків; порівняння – для оцінки динаміки показників діяльності; статистичний та графічний методи – для візуалізації результатів; SWOT-аналіз – для визначення стратегічних можливостей і загроз підприємства.

*Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні дані, внутрішня звітність ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка».*

Основні результати дослідження апробовані автором на наукових конференціях та розміщені у збірниках:

- 1) Лисюк А.В. Стратегічне планування господарської діяльності. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: збірник матеріалів X всеукраїнської науково-*

практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.). Полтава: вид-во «Полтавський державний аграрний університет», 2025. С. 232-235.

2) Лисюк А. Сутність стратегічного планування господарської діяльності. *Студентські наукові читання 2025. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету*, 27 листопада 2025 р. Житомир: Поліський національний університет. 2025. С. 168-172.

3) Кошицький О. С., Лисюк А. В. Напрями удосконалення стратегічного планування господарської діяльності. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 229 -232.

*Практичне значення роботи* полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення результативності стратегічного планування, оптимізації управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, а також переліку використаних джерел. Загальний обсяг основного тексту становить 42 сторінки, у роботі наведено 8 таблиць і 7 рисунків, а бібліографічний список охоплює 42 джерела.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність стратегічного планування та його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання стратегічне планування розглядається як одна з ключових функцій управління, що визначає довгостроковий напрям розвитку підприємства, формує систему цілей і забезпечує раціональний розподіл ресурсів для їх досягнення. Економічна сутність стратегічного планування полягає у цілеспрямованому процесі прийняття управлінських рішень, які орієнтовані на досягнення сталого розвитку підприємства шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективного використання внутрішнього потенціалу [5,18,22]. Наукові підходи до визначення сутності стратегічного планування базуються на поєднанні концепцій прогнозування, управління та маркетингу. Так, стратегічне планування є не лише технічним інструментом формування майбутніх орієнтирів, а й інтегрованою системою управління, яка поєднує аналітичні, економічні та організаційні механізми [14]. Згідно з класичними теоріями управління, стратегічне планування виступає безперервним процесом, що охоплює етапи аналізу середовища, постановки цілей, розроблення стратегії, її реалізації та контролю результатів.

У науковій літературі існує низка підходів до визначення сутності стратегічного планування, кожен із яких відображає специфіку поглядів різних шкіл управлінської думки. Їх узагальнення представлено у рис. 1.1 [14].

Представники класичної школи управління (І. Ансофф, А. Чандлер, П. Друкер) розглядають стратегічне планування як формалізований, логічно структурований процес визначення довгострокових цілей і способів їх досягнення [31]. Згідно з зазначеним підходом, стратегічне планування базується на детальному аналізі середовища, оцінці можливостей та загроз, виборі оптимальної стратегії й контролі за її виконанням.



**Рис.1.1. Наукові підходи до визначення сутності стратегічного планування**

Джерело: розроблено автором за [31,35].

Класичний підхід підкреслює раціональний характер управлінських рішень, чітку послідовність етапів і орієнтацію на досягнення запланованих результатів. Його основною перевагою є системність і наукова обґрунтованість, проте недоліком виступає обмежена гнучкість у динамічних умовах ринку.

Еволюційна теорія стратегічного планування акцентує увагу на тому, що стратегія формується не лише шляхом цілеспрямованого планування, а й у процесі поступової адаптації підприємства до змін у середовищі [40,42]. Такий підхід розглядає стратегію як результат постійного навчання організації, де управлінські рішення коригуються відповідно до нових знань і досвіду. Таким чином, стратегічне планування набуває гнучкості та відкритості до змін, що є особливо важливим для підприємств, які функціонують в умовах високої невизначеності.

Представники поведінкової школи наголошують на ролі людського фактору у процесі стратегічного планування [41]. Вони вважають, що рішення приймаються не завжди раціонально, а під впливом індивідуальних цінностей, досвіду, інтересів і внутрішніх обмежень менеджерів. У межах даного підходу стратегічне планування розглядається як процес узгодження інтересів різних груп учасників, що забезпечує соціальну стабільність і мотивацію персоналу. Отже, акцент робиться на комунікації, участі працівників і формуванні корпоративної культури.

Системний підхід розглядає підприємство як складну динамічну систему, що взаємодіє з навколишнім середовищем. Стратегічне планування у цьому контексті виступає засобом забезпечення цілісності та узгодженості функціонування всіх підсистем – виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової, інноваційної тощо [42]. Важливою особливістю системного підходу є врахування зворотних зв'язків, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та підтримувати стабільність системи управління.

Ситуативний підхід виходить із припущення, що не існує універсальної моделі стратегічного планування, придатної для всіх підприємств. Оптимальна стратегія залежить від конкретних умов діяльності, рівня ризику, ресурсного потенціалу, галузевих особливостей і стану ринку. Відповідно, стратегічне планування має бути адаптивним і враховувати специфіку зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству ефективно використовувати свої переваги у певний момент часу [31,40].

Основною метою стратегічного планування є забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку та створення умов для його довгострокової економічної ефективності. В умовах глобалізації та зростаючої нестабільності зовнішнього середовища воно виступає дієвим засобом підвищення гнучкості управлінських рішень, мінімізації ризиків та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Функція стратегічного планування є багатокomпонентною системою, що поєднує аналітичну, організаційну та контрольну складові. Її структура включає ключові елементи, які згруповано у рис. 1.2 [38,41]. Взаємозв'язок цих складових забезпечує цілісність функції стратегічного планування та її здатність до самокорекції в умовах змінного середовища.

Суттєвою особливістю стратегічного планування є його спрямованість на узгодження поточних і перспективних цілей розвитку. У цьому контексті стратегія виступає як своєрідна «дорожня карта» підприємства, яка визначає напрями інноваційного, інвестиційного, виробничого та соціального розвитку.



**Рис.1.2. Функція стратегічного планування**

Джерело: розроблено автором [33,40].

Ефективне стратегічне планування передбачає баланс між короткостроковими економічними результатами та довгостроковими цілями сталого розвитку, що особливо важливо для підприємств аграрного сектору, де сезонність і залежність від природних факторів суттєво впливають на стабільність функціонування.

Фактори стратегічного планування – це сукупність внутрішніх і зовнішніх умов (рис.1.3), що визначають можливості, обмеження та напрями формування стратегії підприємства [6,39]. Сукупний вплив зазначених факторів формує стратегічне поле підприємства, у межах якого воно обирає оптимальний шлях розвитку.

Для забезпечення результативності стратегічного планування необхідним є системний підхід, який передбачає взаємозв'язок усіх елементів управління – від формування місії підприємства до контролю виконання стратегічних рішень.

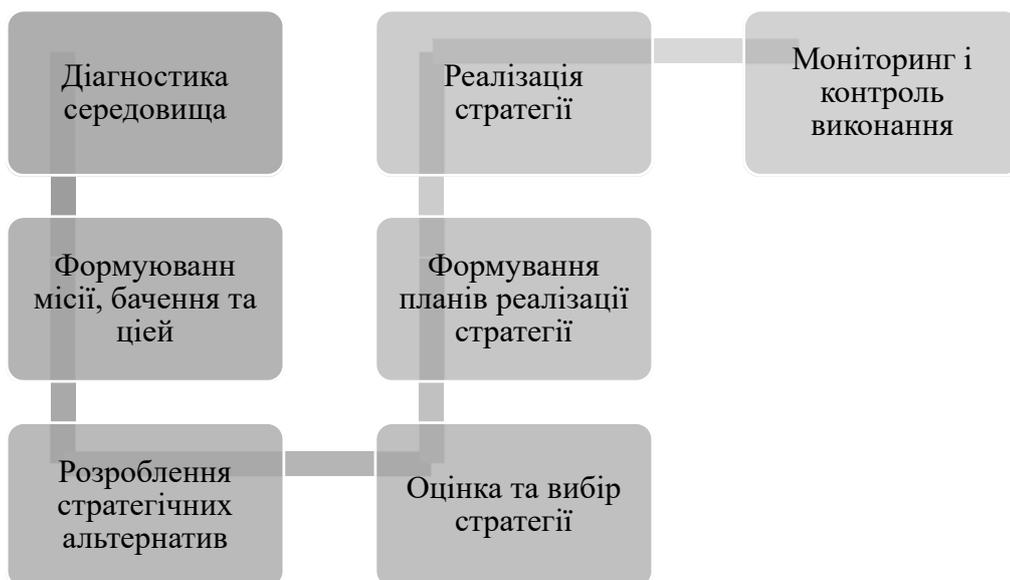
До ключових принципів стратегічного планування належать: наукова обґрунтованість, гнучкість, комплексність, адаптивність, орієнтація на результат і збалансованість ресурсного забезпечення.



**Рис.1.3. Фактори стратегічного планування**

Джерело: розроблено автором [6,39].

Алгоритм стратегічного планування – це послідовність етапів, які дозволяють системно сформувати та реалізувати стратегію підприємства. Його логіку можна подати у вигляді таких кроків, які зазначені у рис. 1.4.



**Рис.1.4. Алгоритм стратегічного планування**

Джерело: розроблено автором за [4].

Таким чином, фактори, складові та алгоритм функції стратегічного планування утворюють цілісну систему, яка забезпечує підприємству можливість адаптації до динамічного ринкового середовища, раціонального використання ресурсів і досягнення сталого розвитку. Для ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» така система має важливе практичне значення, оскільки дозволяє підвищити ефективність господарської діяльності, зміцнити конкурентні позиції та сформувати довгострокові переваги на аграрному ринку.

Стратегічне планування тісно пов'язане з поняттям сталого розвитку, оскільки забезпечує економічну стабільність підприємства через ефективне використання ресурсів, екологічну відповідальність і соціальну орієнтованість господарської діяльності [11,39]. Сталий розвиток передбачає не лише зростання фінансових результатів, але й гармонійне поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей. У цьому контексті стратегічне планування виступає механізмом формування конкурентоспроможної бізнес-моделі, що враховує інтереси усіх зацікавлених сторін.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що стратегічне планування є багатовимірним процесом, який поєднує аналітичні, прогностичні, організаційні та поведінкові аспекти управління. Його ефективність визначається не лише якістю розроблених стратегій, а й здатністю підприємства реалізовувати їх у динамічних умовах ринку.

Отже, стратегічне планування – це не просто етап управління, а комплексна управлінська концепція, що визначає логіку, напрям і темп розвитку підприємства. Його роль у системі управління полягає у забезпеченні довгострокової рівноваги між внутрішнім потенціалом підприємства та викликами зовнішнього середовища, що є основою ефективності господарської діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Формування стратегії господарської діяльності є ключовим елементом стратегічного управління, що забезпечує узгодження цілей підприємства з умовами зовнішнього середовища та його внутрішнім потенціалом. Стратегія

визначає довгостроковий напрям розвитку підприємства, спосіб досягнення конкурентних переваг і механізм адаптації до ринкових змін.

Концептуальні підходи до формування стратегії підприємства відображають різні теоретичні школи стратегічного менеджменту. Серед них можна виокремити класичний, еволюційний, ситуативний і системний підходи.



**Рис.1.5. Наукові підходи до визначення сутності стратегічного планування**

Джерело: розроблено за [14,38].

Класичний підхід ґрунтується на раціональному плануванні та передбачає чітке формулювання місії, цілей, визначення стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії на основі детального аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий підхід забезпечує стабільність управління та прогнозованість результатів, що є важливим для підприємств з відносно сталими умовами діяльності.

Еволюційний підхід базується на принципі поступового розвитку організації шляхом адаптації до змін середовища. Він передбачає коригування стратегії в процесі її реалізації, що дозволяє підприємству бути більш гнучким і швидко реагувати на зовнішні виклики [2].

Ситуативний підхід зосереджується на унікальності кожної ситуації господарювання та потребі формування індивідуальної стратегії для кожного підприємства. Згідно з цим підходом, ефективність стратегічного планування залежить від своєчасності прийняття рішень та їх відповідності конкретним умовам [7].

Системний підхід розглядає підприємство як цілісний організм, діяльність якого залежить від взаємодії окремих підсистем – виробничої, фінансової, інноваційної, кадрової, маркетингової тощо [9,40]. У межах цього підходу стратегія формується як результат узгодження цілей усіх елементів системи підприємства з метою досягнення синергетичного ефекту.

Вибір концептуального підходу залежить від масштабів підприємства, рівня ризику, галузевих особливостей, інноваційної активності та ступеня конкурентного тиску. Для підприємств аграрного сектору, зокрема для ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка», найбільш доцільним є поєднання системного та еволюційного підходів, що дозволяє забезпечити гнучкість у прийнятті рішень і водночас підтримувати стабільність виробничих процесів.

Формування стратегії господарської діяльності ґрунтується також на певних принципах, які визначають логіку та методологію її розроблення. Крім того, процес формування стратегії має базуватися на принципі участі персоналу, коли до розроблення стратегічних рішень залучаються керівники різних рівнів і спеціалісти, що підвищує мотивацію та ефективність реалізації планів.

Варто зазначити, що ефективна стратегія не може бути статичною – вона має передбачати механізм зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно вносити зміни в разі появи нових викликів чи можливостей. Тому стратегічне планування є безперервним циклом, який охоплює аналіз середовища, визначення цілей, розроблення альтернатив, вибір і реалізацію стратегії, а також контроль і коригування результатів.

Отже, концептуальні підходи та принципи формування стратегії господарської діяльності визначають методологічну основу стратегічного планування. Їх практичне застосування дозволяє підприємству обґрунтовано формулювати цілі, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Для ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» це означає створення ефективної системи управління, орієнтованої на інновації, якість продукції та стабільність ринкових позицій.

## 1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного планування на підприємстві

Ефективність стратегічного планування є одним із ключових показників результативності управління підприємством. Вона відображає ступінь відповідності обраної стратегії реальним умовам функціонування, досягнення поставлених цілей та оптимальність використання ресурсів. Методичне забезпечення оцінювання ефективності стратегічного планування ґрунтується на системному підході, який передбачає використання комплексу кількісних і якісних показників, що характеризують як процес планування, так і його результати.

У науковій літературі сформувалися різні підходи до оцінювання ефективності стратегічного планування, серед яких найбільш поширеними є ресурсний, результативний, процесний та інтегральний а методів оцінювання ефективності стратегічного планування (рис. 1.6) [9, 14].

Ресурсний підхід базується на оцінюванні того, наскільки раціонально підприємство використовує наявні ресурси для реалізації стратегічних цілей. Основними критеріями виступають ефективність використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, а також рівень інноваційного потенціалу. Для ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» цей підхід є особливо важливим, адже ефективність господарювання значною мірою залежить від оптимального використання земельних ресурсів, технічних засобів і трудових кадрів.

Результативний підхід оцінює ефективність стратегічного планування через досягнення запланованих цілей. До показників результативності належать: темпи зростання обсягів виробництва, рентабельність, частка ринку, рівень інвестиційної активності, інноваційна динаміка, задоволеність споживачів тощо. Важливо, щоб система стратегічних цілей мала кількісне вираження, що дозволяє об'єктивно оцінювати рівень їх досягнення.

<i>Підходи</i>	<i>Методи</i>	<i>Показники</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ресурсний</li> <li>✓ Результативний</li> <li>✓ Процесний</li> <li>✓ Інтегральний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT-аналіз;</li> <li>- балансована система показників (BSC);</li> <li>- метод експертних оцінок;</li> <li>- коефіцієнтний аналіз;</li> <li>- метод сценарного моделювання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Економічні</li> <li>➤ Фінансові</li> <li>➤ Організаційні</li> <li>➤ Соціальні</li> <li>➤ Інноваційно-технологічні</li> </ul>

**Рис.1.6. Підходи, методи та показники стратегічного планування**

Джерело: розроблено автором [28].

Процесний підхід зосереджується на оцінюванні самого процесу стратегічного планування – його організації, послідовності етапів, залучення персоналу, якості аналітичної бази та адекватності прийнятих рішень [7]. У межах цього підходу ефективність визначається не лише результатом, а й рівнем управлінської культури, здатністю підприємства забезпечувати координацію дій усіх структурних підрозділів.

Інтегральний підхід є найбільш комплексним, оскільки поєднує кількісні й якісні методи оцінювання. Він передбачає формування системи показників, які відображають взаємозв'язок між стратегічними цілями, ресурсним забезпеченням, процесом реалізації та кінцевими результатами [29]. Такий підхід дозволяє побудувати узагальнюючий інтегральний індекс ефективності стратегічного планування, що характеризує рівень збалансованості стратегічної системи управління.

Важливою складовою оцінювання ефективності стратегічного планування є зворотний зв'язок, який забезпечує можливість коригування стратегічних рішень на основі аналізу фактичних результатів. Процес оцінювання повинен бути безперервним і здійснюватися як на етапі розроблення стратегії, так і під час її реалізації. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і вживати коригувальних заходів.

Для підприємств аграрного сектору, зокрема для ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка», особливого значення набуває поєднання кількісних і якісних методів оцінювання. Це пояснюється специфікою галузі, де значна частина

результатів залежить від природних умов, сезонності виробництва та нестабільності ринку.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного планування повинні забезпечувати комплексний аналіз усіх аспектів діяльності підприємства. Ефективна система оцінювання виступає не лише інструментом контролю, а й важливим елементом стратегічного управління, що сприяє своєчасному прийняттю обґрунтованих рішень, підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

Встановлено, що стратегічне планування є невід'ємною складовою системи управління підприємством і виступає основним інструментом забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності. Воно визначає довгострокові напрями функціонування суб'єкта господарювання, узгоджує його ресурси з можливостями зовнішнього середовища та створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Проаналізовано основні принципи стратегічного планування – наукову обґрунтованість, системність, гнучкість, безперервність, комплексність і збалансованість, які формують методологічну основу розроблення ефективної стратегії. Визначено, що дотримання цих принципів сприяє підвищенню узгодженості між стратегічними цілями, управлінськими рішеннями та результатами діяльності підприємства.

Таким чином, у першому розділі сформовано теоретичну та методологічну основу подальшого дослідження стратегічного планування господарської діяльності ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка». Отримані висновки створюють підґрунтя для проведення практичного аналізу стану стратегічного управління на підприємстві та розроблення заходів щодо його вдосконалення у наступних розділах роботи.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОВОЧЕВИЙ КОМБІНАТ СТАНИШІВКА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Овочевий комбінат Станишівка» створене загальними зборами засновників, згідно протоколу № 1 від 16 червня 2003 року та зареєстроване Житомирською районною державною адміністрацією за № 271 від 07 серпня 2003 року. Місцезнаходження Товариства: Україна, Житомирська область, Житомирський район, с. Станишівка. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 61027200 грн.

У межах своїх можливостей підприємство задовольняє потреби населення у якісній овочевій продукції та підвищує культуру споживання.

Предметом діяльності ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» є: товарне виробництво, заготівля, переробка, зберігання, транспортування і реалізація овочів закритого та відкритого ґрунту.

Загалом система управління ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» побудована за лінійно-функціональним принципом і узгоджується з цілями, стратегією та тактичними завданнями підприємства. Така організаційна модель передбачає чітке закріплення повноважень і відповідальності за прийняття рішень управлінського персоналу відповідно до функціональних напрямів як у вертикальному, так і в горизонтальному розрізі щодо розвитку підприємства. Це створює умови для раціонального формування та ефективного використання ресурсного потенціалу товариства, а також сприяє нарощуванню обсягів виробництва овочевої продукції [41].

У період 2022-2024 рр. ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» демонструє позитивну динаміку обсягів реалізації, що свідчить про зростання ефективності виробничо-збутової діяльності (табл. 2.1).

Найбільшу питому вагу у загальному обсязі займають огірки, виробництво яких є економічно доцільним, оскільки вони забезпечують основну частину прибутку підприємства, мають стійкий попит на ринку та значний потенціал для експорту.

Таблиця 2.1

**Структура товарної продукції ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка», %**

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Огірки	34458,8	80,5	48751,1	81,6	52823,9	81,9
Томати	7362,6	17,2	9320,1	15,6	9674,7	15,0
Інша продукція (різна зелень)	984,6	2,3	1672,8	2,8	1999,4	3,1
Всього	42806,0	100	59744,0	100	64498,0	100

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка».

За період 2022-2024 рр. ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» демонструє позитивну динаміку обсягів реалізації, що свідчить про зростання ефективності виробничо-збутової діяльності. Найбільшу питому вагу у загальному обсязі займають огірки, виробництво яких є економічно доцільним, оскільки вони забезпечують основну частину прибутку підприємства, мають стійкий попит на ринку та значний потенціал для експорту.

За аналізований період на ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» спостерігається позитивна динаміка основних фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 21 692,0 тис. грн (або на 50,7 %), що свідчить про розширення обсягів виробництва та підвищення попиту на продукцію підприємства.

Разом із тим, собівартість реалізованої продукції зросла ще більш інтенсивно – на 23 652,0 тис. грн (або на 73,6 %), що негативно вплинуло на величину валового прибутку. І як наслідок валовий прибуток у 2024 р. в порівнянні з 2022 р. зменшився на 1 960,0 тис. грн, або 18,4 % (табл. 2.2).

Фінансовий результат від операційної діяльності період зріс на 771,0 тис. грн, що пояснюється зменшенням адміністративних витрат і витрат на збут у 2023 р., хоча в 2024 р. відбулося певне скорочення прибутковості через підвищення витрат на енергоресурси та логістику.

Таблиця 2.2

**Фінансові результати діяльності фондів ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+ / –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	42806,0	59744,0	64498,0	2692,0	150,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	32136,0	46985,0	55788,0	23652,0	173,6
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10670,0	12759	8710	-1960,0	81,6
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1822	4611	2593	771	91,2
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	619,0	4205	2606	1987	142,3
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	619,0	4205	2606	1987	142,3

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка».

Показник чистого прибутку у 2024 р. становить 2 606,0 тис. грн, що на 1 987,0 тис. грн більше, ніж у 2022 р. Підприємство залишається прибутковим, однак темпи зростання прибутку є нижчими, ніж темпи збільшення витрат, що вимагає пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності.

Доцільно продовжити інвестування у технологічне оновлення тепличних потужностей, удосконалити системи зберігання та логістики для підвищення рентабельності реалізації.

Також перспективним напрямом є розвиток асортименту зелені та овочів преміум-сегменту, що дозволить збалансувати структуру виробництва і зміцнити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку.

## **2.2. Оцінка ефективності системи планування та визначення стратегічних проблем розвитку ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка»**

На ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» спостерігається помірне нарощування власного капіталу та інвестиційної активності. За 2024 р. підприємство підвищило загальну вартість майна та фондоозброєність. Однак скорочення робочого капіталу на кінець 2024 р. і суттєве зростання поточних зобов'язань створюють ризики безперервності функціонування товариства за ризику подальшого зниження оборотних активів (дод. А). Рекомендовано зосередитися на оптимізації запасів, прискоренні обігу дебіторської заборгованості та плануванні капіталовкладень з урахуванням потреб ліквідності.

За даними таблиці 2.3 спостерігається динаміка показників ефективності використання виробничих засобів ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» за 2022-2024 роки. Середньорічна вартість основних виробничих засобів збільшилася на 1,6% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про оновлення основних засобів підприємства. Водночас ступінь їх зносу зріс з 29,9% до 34,2%, що вказує на значне фізичне та моральне старіння частини обладнання та негативно впливає на фондовіддачу та матеріаловіддачу. Фондоозброєність на одного працівника знизилася з 524,08 тис. грн у 2022 році до 511,34 тис. грн у 2024 році (або на 2,4%). Зменшення фондоозброєності може обмежувати продуктивність праці, особливо при одночасному зростанні частки зношених основних фондів.

Норма прибутку за аналізований період зросла з 0,7% до 2,8%, що відображає покращення фінансових результатів. Проте рівень норми прибутку

залишається низьким, і підвищення ефективності виробничих засобів може значно вплинути на рентабельність ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка».

Таблиця 2.3

**Ефективність використання виробничих фондів  
ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн	63413,50	60339,50	64428,50	1 015	101,6
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис грн	524,08	482,72	511,34	-12,74	97,6
Матеріаловіддача, грн	1,33	1,27	1,16	-0,17	87,2
Фондовіддача, грн	0,68	0,99	1,00	0,32	147,1
Фондоємкість, грн	1,48	1,01	1,00	-0,48	67,6
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	29,9	35,3	34,2	4,3	114,4
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	24850.50	28891.50	28733	3 882.50	115,6
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	1,72	2,07	2,24	0,52	130,2
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	212	176	163	-49	76,9
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	0,39	0,48	0,45	0,06	115,4
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	7,8	19,5	21,6	13,8	276,9
Норма прибутку, %	0,70	4,71	2,80	2,10	400,0

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» за 2022-2024 рр.

Продуктивність праці ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» значно зросла за три роки: чистий дохід на одного працівника збільшився на 44,7 %, а на одну відпрацьовану годину на 41,2 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів (дод. Б).

Коефіцієнт використання персоналу на підприємстві зріс до 0,96 та вказує про більш повне використання робочого часу працівників.

Зростання середньомісячної та середньорічної оплати праці ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» на 23,2 % сприяло мотивації персоналу, але темпи зростання продуктивності перевищують темпи росту оплати праці, що є позитивним сигналом економічної ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

За 2022-2024 рр. показники ліквідності ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» суттєво покращилися (дод. В). Коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності перевищують нормативи, що вказує на стабільну платоспроможність.

У цілому динаміка показників демонструє, що підприємство залишається прибутковим, однак спостерігається зниження рентабельності більшості ключових видів діяльності (дод. Г), що вказує на наявність резервів підвищення ефективності використання основних засобів, трудових ресурсів та оборотних активів, а також потребу в оптимізації витрат і вдосконаленні фінансово-господарської політики.

Узагальнюючи аналіз фінансової стійкості видно, що підприємство має високу автономію та надійну фінансову базу, однак для підтримання стабільності доцільно підвищити частку власних оборотних активів, посилити контроль за дебіторською заборгованістю та оборотністю запасів, щоб поліпшити ліквідність і гнучкість фінансування (дод. Г).

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» показує, що підприємство має суттєві конкурентні переваги у сфері організаційної структури, контролю якості, маркетингової активності, науково-дослідної діяльності та інвестиційної привабливості. Середні показники спостерігаються у рівні прибутковості, частці ринку, асортименті продукції, ціновій політиці, системі збуту та мотивації персоналу (дод. Д). Така ситуація вказує на наявність резервів для підвищення ефективності діяльності та розвитку підприємства. Оптимізація процесів управління, посилення маркетингових та

збутових стратегій дозволить підвищити фінансові та конкурентні позиції компанії.

Конкурентні переваги підприємства сформовані за рахунок сильних сторін у стратегічному плануванні, організаційній структурі, маркетинговій активності, контролі якості та кадровому потенціалі. Водночас, слабкі сторони діяльності ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» є потенційними зонами росту: їх поліпшення дозволить трансформуватися у конкурентні переваги та зміцнити позиції підприємства на ринку.

Для ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» у напрямках стратегічного планування діяльності підприємства доцільно розробити комплекс заходів щодо оптимізації витрат та підвищення прибутку, розширенні асортименту продукції та ринкового сегменту споживачів, вдосконалення цінової політики підприємства та інвестуванні в маркетингові та інноваційні проекти для підвищення ринкової привабливості.

Аналіз макросередовища ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» доводить, що підприємство має низку сприятливих можливостей для розвитку, таких як державна підтримка, доступ до ресурсів та технологій, а також стабільний клімат для логістики. Водночас існують загрози, пов'язані з інфляцією, податковим навантаженням, коливанням купівельної спроможності населення та зростанням конкуренції. Для мінімізації ризиків підприємству рекомендовано проводити системний моніторинг зовнішніх факторів, оптимізувати виробничі процеси, диверсифікувати продукти та ринки збуту, а також активно використовувати державні програми підтримки та інноваційні технології.

## **Висновки до розділу 2**

Отже, перспективним напрямом діяльності ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» є розвиток асортименту зелені та овочів преміум-сегменту, що дозволить збалансувати структуру виробництва і зміцнити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку. Активізація інноваційної діяльності дозволить підприємству оптимізувати виробничі і збутові процеси та диверсифікувати асортимент продукції.

**РОЗДІЛ 3**  
**НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**  
**ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОВОЧЕВИЙ КОМБІНАТ**  
**СТАНИШІВКА»**

**3.1. Формування стратегічних цілей і пріоритетних напрямів розвитку підприємства**

Результати проведеного аналізу показали, що ефективність стратегічного планування господарської діяльності ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» потребує підвищення шляхом удосконалення організаційно-економічного механізму формування та реалізації стратегії, що зумовлено необхідністю швидкої адаптації до ринкових змін, підвищення конкурентоспроможності продукції та оптимізації використання ресурсів.

З метою підвищення результативності стратегічного управління доцільно реалізувати практичні заходи, які покроково представлені на рис. 3.1.



**Рис.3.1. Заходи підвищення результативності стратегічного управління ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка»**

Джерело: власні дослідження.

Необхідно впровадити комплексну систему моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, що охоплює економічні, ринкові, технологічні, екологічні та соціальні фактори.

Пропонується використовувати інструменти SWOT-, PEST- та GAP-аналізу, які дадуть змогу визначити стратегічні пріоритети розвитку підприємства, виявити ризики та резерви зростання ефективності. Результатом такого вдосконалення стане підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зменшення рівня стратегічної невизначеності та мінімізація ризиків у процесі планування.

Через підвищення якості стратегічного аналізу такий напрям дозволить скоротити витрати на неефективні напрями діяльності на 5-7 %, забезпечуючи приріст чистого прибутку на 3-5 % за рахунок концентрації ресурсів на перспективних ринках.

Для підвищення ефективності стратегічного контролю рекомендується запровадити балансовану систему показників (Balanced Scorecard). Використання BSC дозволить забезпечити зв'язок між стратегічними цілями та оперативними завданнями, створюючи систему вимірюваних індикаторів успіху. За рахунок підвищення контрольованості процесів та зниження нецільових витрат підприємство може скоротити загальні операційні витрати на 8-10 % протягом двох років, збільшивши ефективність використання ресурсів.

Враховуючи аграрну специфіку діяльності підприємства, доцільно спрямувати стратегічне планування на модернізацію технологічних процесів, впровадження енергоефективних та екологічно безпечних технологій вирощування, зберігання і переробки овочів.

Пропонується: створити інноваційний відділ, відповідальний за моніторинг нових технологій і координацію інвестиційних проектів; залучати державні гранти, програми підтримки Мінагрополітики, а також партнерські інвестиції; впровадити цифрові системи управління виробничими процесами (облік урожайності, планування логістики, контроль за якістю продукції).

Реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії дозволить підвищити врожайність на 10-15 %, скоротити енерговитрати на 12-14 % та збільшити рентабельність реалізації продукції до 18-20 %.

Доцільно перейти до адаптивної (матричної) структури управління, що забезпечить більшу гнучкість у прийнятті стратегічних рішень і оперативне реагування на зміни ринку.

Рекомендується запровадити посаду стратегічного аналітика або керівника зі стратегічного розвитку, який координуватиме процес планування, реалізації та контролю стратегічних цілей, що дозволить підвищити узгодженість дій між виробничими, маркетинговими та фінансовими підрозділами. Підвищення управлінської ефективності дозволить скоротити втрати від неузгодженості дій на 4–6 %, збільшивши продуктивність праці персоналу на 7-9 %.

У межах стратегічного планування необхідно розширити маркетингову діяльність підприємства шляхом: активного використання цифрового маркетингу (соціальні мережі, аналітика попиту, електронна комерція); формування бренду екологічно чистої продукції; диверсифікації каналів збуту (прямі продажі, співпраця з торговими мережами, участь у кооперативах).

За рахунок збільшення обсягів реалізації та розширення ринкової присутності можливе підвищення доходів підприємства на 12-15 % у середньостроковій перспективі.

Контролінг забезпечує постійний аналіз відхилень між плановими та фактичними показниками діяльності. Його застосування дозволить створити зворотний зв'язок між етапами планування, виконання і контролю, а також оперативно коригувати стратегію у разі виявлення відхилень. Для ефективного функціонування контролінгу рекомендується впровадити програмне забезпечення для стратегічного обліку та прогнозування, що забезпечить своєчасність управлінських рішень.

Економічна доцільність: запровадження системи контролінгу дозволить знизити непродуктивні витрати на 5-8 %, покращити точність фінансового прогнозування та підвищити ефективність використання капіталу.

Запропоновані заходи створюють цілісну систему вдосконалення стратегічного планування на підприємстві, спрямовану на підвищення його економічної стійкості, конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів.

Їх реалізація забезпечить зростання фінансових результатів діяльності на 10-15 %, підвищить адаптивність підприємства до ринкових коливань і сприятиме сталому розвитку ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» у довгостроковій перспективі.

Ефективність запропонованих заходів з удосконалення стратегічного планування визначається через систему взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціальних результатів, які забезпечують підвищення рівня керованості підприємства, раціональне використання ресурсів і зростання його конкурентоспроможності.

Основною метою оцінювання є визначення ступеня впливу впроваджених заходів на кінцеві результати господарської діяльності підприємства, що дозволяє обґрунтувати доцільність їх реалізації та встановити пріоритети подальшого стратегічного розвитку.

Для проведення оцінки ефективності стратегічних рішень пропонується використати інтегральний підхід, який передбачає поєднання фінансових, виробничих та управлінських показників.

Оцінювання здійснюється за такими напрямками: економічна ефективність (зростання прибутковості, рентабельності, зниження собівартості); ресурсна ефективність (підвищення продуктивності праці, енергоефективність, оптимізація використання матеріальних ресурсів); організаційна ефективність (скорочення часу прийняття управлінських рішень, покращення координації підрозділів); соціальна ефективність (задоволеність персоналу, підвищення кваліфікації, корпоративна згуртованість).

Для інтегральної оцінки пропонується використовувати формулу:

$$E_{\text{інт}} = \sum_{i=1}^n w_i \times P_i$$

де  $E_{\text{інт}}$  – інтегральна ефективність стратегічних заходів;

$w_i$  – ваговий коефіцієнт важливості показника;

$P_i$  – відносна зміна окремого показника порівняно з базовим періодом.

На основі прогнозних розрахунків ефективності впровадження розроблених заходів у ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» очікуються такі наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Прогнозні розрахунки ефективності впровадження розроблених заходів у ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка»**

Показник	Базове значення	Очікуване значення після впровадження	Відхилення, %	Економічний ефект
Рівень рентабельності виробництва	12,8 %	18,5 %	+5,7	Зростання прибутковості діяльності
Собівартість одиниці продукції	100 %	91 %	-9	Зниження витрат на виробництво
Продуктивність праці	100 %	112 %	+12	Оптимізація використання трудових ресурсів
Енергоємність виробництва	100 %	87 %	-13	Економія енергоресурсів
Обсяг реалізації продукції	100 %	115 %	+15	Розширення ринку збуту
Чистий прибуток підприємства	100 %	128 %	+28	Зростання фінансової стійкості

Джерело: власні дослідження.

Розрахунки свідчать, що реалізація комплексу стратегічних заходів забезпечить підвищення рентабельності діяльності підприємства на 40-45 % у середньостроковій перспективі, що свідчить про високу ефективність запропонованої стратегії.

Окрім кількісних показників, впровадження удосконаленого стратегічного планування матиме низку якісних переваг, а саме: посилення стратегічної гнучкості підприємства, що забезпечить його швидку адаптацію до змін ринкового середовища; покращення управлінської культури за рахунок запровадження системи контролінгу та аналітичного супроводу рішень; підвищення корпоративної ефективності через налагодження внутрішніх

комунікацій між підрозділами; зростання довіри партнерів і споживачів завдяки стабільній ринковій позиції та чітко визначеній місії підприємства.

Таким чином, впровадження розроблених рекомендацій у практичну діяльність дозволить створити замкнутий цикл стратегічного управління, що охоплює планування, реалізацію, контроль та коригування стратегічних цілей. Запропоновані напрями забезпечать сталий розвиток ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка», підвищення його економічної стабільності та довгострокової конкурентоспроможності на ринку овочевої продукції.

### **3.2. Реалізація стратегічних напрямів економічного розвитку ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка»**

Реалізація стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» спрямована на забезпечення стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основний акцент зроблено на модернізації виробничих потужностей, упровадженні ресурсозберігаючих технологій і вдосконаленні системи управління якістю продукції.

Разом із тим інноваційний поступ, як у сфері овочівництва, так і в інших галузях економіки, неможливий без належного інвестиційного забезпечення. Підприємства можуть фінансувати інноваційні проекти за рахунок власних ресурсів, а за їх недостатності, залучати зовнішні джерела фінансування, зокрема інвесторів або банківські кредити. Водночас процес упровадження інновацій супроводжується високим рівнем невизначеності щодо майбутніх результатів і підвищеними ризиками, що ускладнює залучення інвестиційного капіталу. У зв'язку з цим для стимулювання інвестиційної активності на ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» під час реалізації інноваційних рішень першочергового значення набуває детальне обґрунтування обсягів витрат і очікуваних економічних прибутків від їх упровадження.

За проектом №1 розвитку овочівництва закритого ґрунту планується побудова тепличного комплексу, який складатиме 30 теплиць на площі 1 га.

Процес створення тепличного комплексу охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують його ефективне функціонування. До них належать розроблення компоновочних і проектних рішень щодо основних та допоміжних будівель і споруд, а також проектування інженерної інфраструктури, зокрема систем опалення, досвічування, зрошення та вентиляції. Наступним етапом є монтаж будівельних конструкцій, інженерних комунікацій і технологічного обладнання. Важливе значення має підготовка ґрунтосумішей і поживних компонентів, після чого здійснюється введення тепличного комплексу в експлуатацію, що супроводжується навчанням фахівців підприємства-замовника.

Як правило, теплиці, крім вирощування овочевих культур, так само виконують функцію зі зберігання, сортування, пакування, а іноді і переробки вирощуваної продукції. У зв'язку з цим дуже важливо грамотно вибудувати логістикою процес, що дозволяє вчасно отримувати запланований урожай, обробляти його і відправляти кінцевому споживачу.

За проектом №2 розвитку овочівництва закритого ґрунту планується установка сонячної енергетичної станції.

Основні техніко-економічні параметри проєктів ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» наведені у додатку Ж.

На ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» збирання врожаю овочевої продукції передбачається упродовж квітня-червня. Очікувані обсяги виробництва овочів у зазначений період відображено в таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Прогноз обсягів виробництва огірків і томатів ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» у 2026 році, ц**

Культура	Періоди				Всього
	10.04–25.04	26.04–15.05	16.05–3.05	01.06–20.06	
Огірок	285	380	330	220	1215
	1.05–15.05	16.05–31.05	1.06–20.06	21.06–30.07	
Томат	410	482	510	360	1762

Джерело: власні дослідження.

У таблиці 3.2 наведено прогностні обсяги виробництва огірків і томатів на ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» у 2026 році в розрізі окремих періодів збору врожаю. Як видно з наведених даних, виробництво огірків планується у чотири етапи в період з 10 квітня по 20 червня, при цьому найбільший обсяг припадає на період з 26 квітня по 15 травня і становить 380 ц. Загальний прогноз виробництва огірків за сезон оцінюється на рівні 1215 ц. Вирощування томатів

передбачено у період з 1 травня по 30 липня з поділом на чотири часові інтервали. Максимальні обсяги збору прогноуються в період з 1 по 20 червня — 510 ц, що свідчить про пік продуктивності культури. Сукупний обсяг виробництва томатів у 2026 році очікується на рівні 1762 ц. Отримані показники відображають сезонний характер виробництва та дають змогу оцінити навантаження на виробничі потужності підприємства протягом вегетаційного періоду.

Наведемо розрахунки застосування стратегічних заходів з виробництва овочів закритого ґрунту на ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогноз даних щодо виробництва томатів і огірків закритого ґрунту у ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» на 2026 р.**

Показник	Закритий ґрунт	
	томати	огірки
Урожайність, кг з 1 м <sup>2</sup>	45,0	30,0
Виробнича собівартість 1 ц, грн	956,9	828,3
Повна собівартість реалізації 1 ц, грн	1105,2	1009,8
Ціна реалізації 1 ц, грн.	1316,2	1441,8
Прибуток (збиток) на 1 ц реалізованої продукції, грн	211,0	432,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	19,0	42,8

Джерело: власні дослідження.

У таблиці наведено прогнозні показники виробництва томатів і огірків закритого ґрунту на ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» у 2026 році. Згідно з розрахунками, урожайність томатів становитиме 45,0 кг з 1 м<sup>2</sup>, що перевищує відповідний показник для огірків, який прогноується на рівні 30,0 кг з 1 м<sup>2</sup>. Водночас виробнича собівартість 1 ц томатів є вищою (956,9 грн) порівняно з огірками (828,3 грн), що зумовлено більшою ресурсоемністю технології їх вирощування.

Повна собівартість реалізації 1 ц продукції також є вищою для томатів і становить 1105,2 грн, тоді як для огірків — 1009,8 грн. При цьому ціна реалізації огірків (1441,8 грн за 1 ц) суттєво перевищує ціну томатів (1316,2 грн за 1 ц), що позитивно впливає на фінансові результати їх виробництва. Так, прибуток на 1 ц реалізованої продукції огірків прогноується на рівні 432,0 грн, що майже вдвічі

більше, ніж у томатів (211,0 грн). Відповідно, рівень рентабельності виробництва огірків є значно вищим і становить 42,8 %, тоді як для томатів цей показник очікується на рівні 19,0 %. Отримані дані свідчать про вищу економічну доцільність вирощування огірків у закритому ґрунті за прогнозних умов 2026 року.

Для реалізації проекту ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» необхідно залучити кредитні кошти в обсязі 5767,0 тис. грн. Отримане фінансування планується спрямувати на зведення тепличного комплексу, закупівлю системи крапельного зрошення, а також покриття поточних виробничих витрат.

У таблиці 3.4 подано прогнозні результати оцінювання ефективності інвестиційного проекту з вирощування томатів і огірків на ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка».

Таблиця 3.4

**Прогнозні показники ефективності інвестиційного проекту**

Показник	Дисконтна ставка		
	20%	25%	30%
<b>По проекту №1</b>			
Чиста приведена вартість, тис. грн	11787,9	8563,7	6919,8
Рентабельність інвестицій	2,81	2,42	2,11
Період окупності проекту, міс.	21	24	29
Внутрішня норма прибутковості, %	64,5%		
<b>По проекту №2</b>			
Чиста приведена вартість, тис. грн	15155,64	11291,70	8493,66
Рентабельність інвестицій	3,46	2,86	2,42
Період окупності проекту, міс.	6	9	15
Внутрішня норма прибутковості, %	74,60%		

Джерело: власні дослідження.

У таблиці 3.4 наведено прогнозні показники ефективності двох інвестиційних проектів залежно від рівня дисконтної ставки (20 %, 25 % та 30 %), що дає змогу оцінити їх фінансову доцільність за різних сценаріїв вартості капіталу.

За проектом №1 чиста приведена вартість має позитивне значення за всіма варіантами дисконтної ставки та зменшується зі зростанням її рівня — з 11 787,9 тис. грн при 20 % до 6 919,8 тис. грн при 30 %. Аналогічну тенденцію демонструє показник рентабельності інвестицій, який знижується з 2,81 до 2,11. Період окупності проекту, навпаки, збільшується з 21 до 29 місяців, що свідчить про

уповільнення повернення вкладених коштів за умов зростання дисконтної ставки. Внутрішня норма прибутковості проекту №1 становить 64,5 %, що значно перевищує задані рівні дисконту та підтверджує його інвестиційну привабливість.

Проект №2 характеризується вищими значеннями основних показників ефективності порівняно з проектом №1. Так, чиста приведена вартість за ставки дисконту 20 % досягає 15 155,64 тис. грн і зменшується до 8 493,66 тис. грн при 30 %, залишаючись додатною в усіх варіантах. Рентабельність інвестицій коливається в межах від 3,46 до 2,42, що свідчить про високий рівень віддачі вкладеного капіталу. Період окупності проекту №2 є суттєво коротшим і становить від 6 до 15 місяців залежно від рівня дисконтної ставки. Внутрішня норма прибутковості на рівні 74,6 % підтверджує високу ефективність і фінансову стійкість даного інвестиційного проекту.

Загалом результати таблиці свідчать про економічну доцільність реалізації обох проектів, водночас проект №2 є більш привабливим з позицій прибутковості та швидкості окупності інвестицій.

Доцільним є прогнозування показників ефективності інвестиційних проектів: побудова тепличного комплексу з інноваційними системами обігріву та установка сонячної енергетичної системи (табл. 3.5).

Отже, проект №2 – установка сонячної енергетичної системи є економічно вигіднішим, за рахунок вищої рентабельності інвестицій, внутрішньої норми прибутковості та меншого періоду окупності майже в 2 рази.

Прогноз обсягів виробництва овочів за вищезгаданих проектів наведемо у таблиці 3.5.

Отже, економічний потенціал запропонованих бізнес-проектів розвитку овочівництва, що передбачає будівництво тепличного комплексу в кількості 30 теплиць розміщених на площі розміром 1 га для вирощування томатів та огірків і установки сонячної енергетичної системи є прибутковими та рентабельними. Втім, проект надходження альтернативної енергії для обігріву теплиць є більш прибутковим.

Таблиця 3.5

**Прогноз виробництва овочів закритого ґрунту  
у ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка»  
за інноваційними проєктами**

Показник	Закритий ґрунт		Показники за проєктом №2 до показників проєкту №1, +,-
	Проєкт №1	Проєкт №2	
Урожайність, кг з 1 м <sup>2</sup>	28	30	2
Виробнича собівартість 1 ц, грн	826,9	777,29	-49,614
Повна собівартість реалізації 1 ц, грн	950,9	893,85	-57,054
Ціна реалізації 1 ц, грн.	1542	1542	0
Прибуток (збиток) на 1 ц реалізованої продукції, грн	591,1	648,154	57,054
Рівень рентабельності (збитковості), %	62,2	72,5	10,3
Цінова конкурентоспроможність овочів	0,36	0,39	0,03

Джерело: власні дослідження.

Установивши перші панелі сонячної енергетичної станції (СЕС), підприємство щомісяця може отримувати 1 млн. гривень виручки за продаж своєї електроенергії в загальну мережу. \$3 млн інвестицій, вкладених в будівництво СЕС, підприємство може повернути за 5-6 місяців..

### Висновки до розділу 3

Отже, впровадження розроблених рекомендацій у практичну діяльність дозволить створити замкнутий цикл стратегічного управління, що охоплює планування, реалізацію, контроль та коригування стратегічних цілей. Запропоновані напрями забезпечать сталий розвиток ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка», підвищення його економічної стабільності та довгострокової конкурентоспроможності на ринку овочевої продукції.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні основи стратегічного планування господарської діяльності ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка», що і дозволяє сформулювати такі узагальнені висновки.

1. Встановлено, що стратегічне планування є ключовою функцією сучасного управління підприємством, яка забезпечує формування довгострокових цілей, узгодження внутрішнього потенціалу із зовнішнім середовищем та створення умов для сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності. Доведено, що ефективне стратегічне планування поєднує аналітичні, прогностичні, організаційні та поведінкові елементи управління.

2. Доведено, що оцінювання ефективності стратегічного планування має здійснюватися на основі комплексного підходу із застосуванням ресурсних, результативних, процесних та інтегральних методів. Такий підхід дозволяє не лише оцінити досягнення стратегічних цілей, а й своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до змін ринкового середовища.

3. Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» за 2022-2024 рр. засвідчив позитивну динаміку обсягів реалізації та збереження прибутковості підприємства. Водночас виявлено низку проблем, зокрема випереджальне зростання собівартості порівняно з доходами, зниження рентабельності окремих видів діяльності, зростання зносу основних засобів та підвищення частки дебіторської заборгованості.

4. Оцінка ефективності використання виробничих, трудових і фінансових ресурсів показала наявність внутрішніх резервів підвищення результативності господарської діяльності за рахунок модернізації виробничих потужностей, оптимізації витрат, прискорення оборотності оборотних активів і вдосконалення системи стратегічного контролю.

5. SWOT- та PEST-аналізи дозволили ідентифікувати ключові конкурентні переваги підприємства (організаційна структура, якість продукції,

кадровий потенціал, маркетингова активність), а також стратегічні проблеми розвитку, пов'язані з посиленням конкуренції, зростанням витрат, нестабільністю макроекономічного середовища та обмеженістю інвестиційних ресурсів.

6. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення стратегічного планування ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка», які передбачають запровадження системи стратегічного моніторингу, запровадження балансованої системи показників і контролінгу, модернізацію технологічних процесів та активізацію інноваційно-інвестиційної діяльності.

7. Прогнозні розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів, оскільки їх реалізація забезпечить зростання обсягів реалізації, підвищення продуктивності праці, зниження енергоємності виробництва, збільшення чистого прибутку та рентабельності діяльності підприємства в середньостроковій перспективі.

8. Економічна доцільність запропонованих бізнес-проектів розвитку овочівництва на ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка», які передбачають будівництво інноваційного теплиць для вирощування томатів та огірків і установки сонячної енергетичної системи є прибутковими та рентабельними. Втім, проект надходження альтернативної енергії для обігріву теплиць є більш прибутковим.

Отже, запропоновані рекомендації мають практичну значущість і можуть бути використані в діяльності ТОВ «Овочевий комбінат Станишівка» для підвищення ефективності стратегічного управління, забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку овочевої продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І.Є., Колеснік В.І. Проблеми стратегічного планування на підприємстві. Сталий розвиток економіки. 2019. № 1. С. 45–50.
2. Белкін І.В., Логоша Р.В., Трапаїдзе С.М. Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 65–70.
3. Веретільник Т.І., Мамонов Ю.П., Іванов Д.О. Інформаційні технології для підтримки процесів прийняття рішень при управлінні поліграфічним підприємством // Матеріали Міжнародного наукового конгресу «Наука і техніка в авіації 2023». Київ: Національний авіаційний університет, 2023. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/congress/article/view/19603/26792>.
4. Гірман, А., Гвоздов, Б., Брусенцева, А. (2021). Формування стратегії розвитку України в умовах глобалізації. Регіональні студії, № 24. С. 118-122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.24.16>.
5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360>
6. Довбня С. Б., Найдовська А.О., Письменна О.О. Стратегія підприємства: навч. посібник. частина 1. Дніпро : НМетАУ, 2021. 98 с.
7. Довбня С.Б., Пономаренко Р.В. Еволюція стратегічного планування: від бюджетування до партнерства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики. Одеса: ОНЕУ, 13.09.2024. С. 157-158.
8. Довбня, С., & Пономаренко, Р. (2025). Методичні засади цілепокладання в процесі стратегічного планування. Економіка та суспільство, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-23>
9. Заїка О.В., & Чубка І.А. (2024). Роль технологій у стратегічному плануванні міжнародних компаній: цифрова трансформація та ефективність. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна», (106), 47-55.

10. Кабінет Міністрів України. План заходів з реалізації у 2025–2026 роках Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Розпорядження КМУ від 21.03.2025 № 246-р. Київ: КМУ, 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zatverdzhenyi-plan-zakhodiv-z-realizatsii-u-2025-2026-rokakh-natsionalnoi-stratehii-spriannia-rozvytku-hromadianskoho-suspilstva>.

11. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В., Корнілова О.В., Калмикова Н.Ю., Кузнецова Л.В. (2024). Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. Одеса, 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.

12. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. Галицький економічний вісник. 2020. Т. 66, № 5. С. 11–13. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33398>

13. Коваленко В.В. (2024). Перспективи використання цифрових технологій в управлінні проектами у процесі неформальної освіти фахівців ІТ-компаній. Інноваційна педагогіка, № 1(68). С. 249-253. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/68/part\\_1/51.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/68/part_1/51.pdf).

14. Ковальчук В.Г., Шопіна А.М., Пономарьова А.Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. Фінансовий простір. 2020. № 1 (37). С. 66–75.

15. Костецька І. Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2020. № 7-8. С. 65-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2020\\_7-8\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_10)

16. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: Перекл. Р англ. Київ : «Новий Світ», 2020. 880 с.

17. Кузьмінов, М.В. «Аналіз моделей стратегічного планування в умовах нестабільного середовища». Економічний простір, № 204, 2025, С. 160–166. DOI: 10.30838/EP.204.160-166. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/204-160-166-kuzminov.pdf>

18. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств / Д. Куліш // Вісник Хмельницького національного університету.

2022. №6(2). С. 142–147. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2023/01/2022-312-62-26.pdf>

19. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2022. № 6. Том 2. С. 142-150.

20. Кухарська Н. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 118–125.

21. Міністерство економіки України. Наказ від 03 листопада 2025 р. № 1018 «Про затвердження змін до плану діяльності з підготовки проєктів регуляторних актів у сфері господарської діяльності на 2025 рік». Київ: Мінекономіки, 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f4611993-689e-4655-b2a8-5bdd5a9b05d6&title=NakazMinekonomikiVid03-Listopada2025-Roku1018-proZatverdzhenniaZminDoPlanuDialnostiZPidgotovkiProktivReguliatornikhAktivUSferiGospodarskoiDiialnostiNa2025-Rik>.

22. Мовчан У.В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. Вісник НТУУ "КПІ" Політологія. Соціологія. Право. 2022. № 2(54). С. 5–12.

23. Нейтер Р., Зоря С., Муляр С. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. KSE, GFDRR, The Word Bank. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/RDNA3.pdf>.

24. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник : Державне управління. 2021. № 1(7).

25. Перерва І., Єдинак В. (2022). Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability, № 3. С. 159-164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>.

26. Плотніков О. В., Харлан О. О. Інноваційні підходи до стратегічного планування на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 38. С. 90–94.

27. Руда О. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. Соціально-гуманітарні студії. 2024. Вип. 6, № 1. С. 113–119. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-1-2024/masshtabuvannya-biznesu-mizhnarodni-strategiyi-ekspansiyi>
28. Саєнко Ю.І. та. Чичкан А.М. Вплив зовнішнього середовища на стратегічне управління підприємством. Економіка і суспільство. 2022. № 39. С. 118–122.
29. Стахурська С. А., Ткачук С. В. Сучасні управлінські технології розвитку підприємств. Наукові праці НУХТ. 2021. № 27. С. 82–88. URL: [https://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/34517/1/27\\_NUHT\\_2021.pdf](https://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/34517/1/27_NUHT_2021.pdf)
30. Стратегічний план ДП «УСС» на 2023–2025 роки. Київ: ДП «УСС», 2024. URL: <https://uss.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/Strategichnyj-plan-DP-USS-na-2023-2025-9378395.pdf>.
31. Сумець А. І. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах інноваційної економіки. Рівне: МЕГУ, 2021. 28 с. URL: [http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5021/1/2021-sumets\\_0004.pdf](http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5021/1/2021-sumets_0004.pdf).
32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
33. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.
34. Ткачук, Н. (2021). Стратегічне планування та стратегічний аналіз у сфері забезпечення національної безпеки. Юридичний вісник, 4, 80–86. doi: 10.32837/yuv.v0i4.2219
35. Феєр О.В., Хаустова К.М., Густі С.М. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. Innovation and Sustainability, № 4. С. 90–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus\\_2023\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2023_4_12).
36. Хорошевська І.О., Хорошевський О.І. Завдання веб-базових систем, побудованих на основі Web-to-Print. тези доповіді. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/32830>

37. Шевченко Л.С. (2024). Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку. Економічна теорія та право, № 1(56) С. 55-77. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>.

38. Шинкарьов А., Проданик В. Організаційно-правові засади стратегічного планування у сфері розвитку регіонів України. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2021. № 1. С. 115–121.

39. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 222–229.

40. Bugaychuk, V., Khodakivska, O., Brodsky, Y., Grabchuk, I., Sych, K., Kubrak, S. (2024). Ecological and Economic Modelling of Balanced Use of Agricultural Waste. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Technology: Toward Business Sustainability. ICBT 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 925. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-54019-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-54019-6_5)

41. Bugaychuk, V., Sytniakivska, S., Grabchuk, I., Haiduchok, T., Rusak, O. (2025). Marketing Strategy in the Development of Food Security. In: Hamdan, R.K. (eds) Integrating Big Data and IoT for Enhanced Decision-Making Systems in Business. Studies in Big Data, vol 177. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-97609-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-97609-4_12)

42. Skydan, O., Bugaychuk, V., Grabchuk, I., Sych, K., & Kubrak, S. (2024). Growth of value added as a factor in the development of Ukrainian agriculture in the context of accelerated integration into the EU. *Scientific Horizons*, 27(5), 143-158. doi: 10.48077/scihor5.2024.143.

