

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму**

**Кваліфікаційна робота
на правах рукопису**

БОЧКОВСЬКИЙ ВАЛЕРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 338.43:658.012.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування стратегії розвитку підприємств сфери агробізнесу

076 “Підприємництво та торгівля”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

В. В. БОЧКОВСЬКИЙ

**Керівник роботи
ВАЛІНКЕВИЧ Наталія Василівна
д. е. н., професор**

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Бочковський В. В. Формування стратегії розвитку підприємств сфери агробізнесу. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад формування стратегії розвитку підприємств у сфері агробізнесу. У роботі систематизовано сутність та фундаментальні особливості стратегії, розкрито її як динамічну, інтегровану модель управління, орієнтовану на конкурентні переваги, інноваційність та ESG-відповідність. Проведено аналіз та оцінку сучасного стану стратегічного розвитку агробізнесу Житомирської області та ПОСП «Надія», виявлено ключові фінансові тенденції та конкурентні переваги, а також визначено структурні проблеми, що потребують адаптаційних стратегій. Розроблено та обґрунтовано інноваційну стратегію модернізації «Smart-AgroCluster Надія», орієнтовану на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку, агробізнес, конкурентні переваги, вертикальна інтеграція, інноваційно-технологічна стратегія, ESG-підхід.

SUMMARY

Bochkovsky V. V. Formation of a development strategy for agribusiness enterprises. – *Manuscript.*

Qualification work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and Trade – Polissia National University, 2025.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of the formation of a development strategy for enterprises in the agribusiness sector. The work systematises the essence and fundamental features of the strategy, revealing it as a dynamic, integrated management model focused on competitive advantages, innovation and ESG compliance. An analysis and assessment of the current state of strategic development of agribusiness in the Zhytomyr region and POPSP «Nadiya» was carried out, key financial trends and competitive advantages were identified, and structural problems requiring adaptation strategies were determined. An innovative modernisation strategy for Smart-AgroCluster Nadiya has been developed and substantiated, focused on improving the efficiency of the enterprise's economic activities.

Keywords: development strategy, agribusiness, competitive advantages, vertical integration, innovation and technology strategy, ESG approach.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ.....	7
1.1. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства....	7
1.2. Види стратегій розвитку та їх адаптація до специфіки сільськогосподарських підприємств.....	11
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ	19
2.1. Стратегічні напрями розвитку агробізнесу в Житомирській області.....	19
2.2. Оцінка чинної стратегії розвитку та конкурентних позицій ПОСП «Надія».....	24
Висновки до розділу 2.....	31
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ.....	32
3.1. Розробка комплексної стратегії сталого розвитку підприємства	32
3.2. Прогнозні параметри економічної ефективності від впровадження запропонованої стратегії розвитку.....	37
Висновки до розділу 3.....	42
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та зростаючого тиску факторів зовнішнього середовища, стратегічне управління набуває особливої актуальності для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. Сільськогосподарські підприємства, функціонуючи під впливом високої нестабільності цін, природно-кліматичних ризиків та сучасних вимог сталого розвитку, потребують чітко сформованої та науково обґрунтованої стратегії для успішної адаптації та зміцнення конкурентних позицій. Саме тому, розробка ефективних механізмів формування стратегії розвитку, що враховують специфіку аграрного сектору та інноваційні підходи до управління, є ключовим завданням сучасної економічної науки та практики.

Теоретичні засади стратегічного управління динамічно еволюціонують, інтегруючи новітні підходи до аналізу ринкової кон'юнктури, моделювання поведінки споживачів, і, що особливо актуально, впровадження інноваційних рішень та використання потенціалу цифрових технологій. Фундаментальні концепції стратегічного розвитку підприємств були закладені та розвинуті такими світовими класиками, як І. Ансофф (розробка матриці «товар-ринок»), М. Портер (концепції конкурентних стратегій та галузевого аналізу), Г. Мінцберг (школи формування стратегій), а також А.А. Томпсон і Дж. Стрікланд та ін. Значний внесок у дослідження проблематики стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в Україні зробили вітчизняні науковці, серед яких варто виділити Ю. Губені, В. Іванову, В. Писаренко, В. Тригобчука та інших, які адаптували світові підходи до національних економічних умов.

Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування комплексної стратегії розвитку підприємства сфери агробізнесу. Мета вирішувалася за допомогою досягнення наступних завдань:

- систематизувати теоретичні засади формування та адаптації стратегій розвитку до специфіки агробізнесу;
- проаналізувати організаційно-економічну, фінансову діяльність та оцінити конкурентні позиції ПОСП «Надія»;
- виявити ключові проблеми та оцінити стратегічний потенціал розвитку досліджуваного підприємства;
- розробити та обґрунтувати комплексну стратегію сталого розвитку для ПОСП «Надія»;
- сформулювати механізм реалізації обраної стратегії та прогнозувати її економічну ефективність.

Об'єкт та предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємств сфери агробізнесу, що функціонують в умовах мінливості зовнішнього середовища та глобальної конкуренції. Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування комплексної стратегії розвитку підприємства сфери агробізнесу, а також оцінка ефективності її реалізації*

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів дослідження, зокрема: *метод системного підходу та теоретичного узагальнення* для вивчення теоретичних засад стратегії розвитку, її сутності та особливостей у сфері агробізнесу, а також для визначення сучасних підходів до ESG-інтеграції; *метод порівняльного аналізу* — для оцінки ефективності діяльності підприємства, а також для зіставлення фінансових показників агросектору України та Житомирської області з метою виявлення регіональних конкурентних переваг та стратегічних цілей; *метод стратегічної діагностики SWOT- та PESTEL аналіз* для визначення сильних і слабких сторін діяльності, можливостей і загроз зовнішнього середовища (кліматичні, геополітичні ризики) та обґрунтування необхідності модернізації ПОСП «Надія»; *метод імітаційного моделювання та проєктного аналізу* – для обґрунтування та оцінки економічної ефективності впровадження стратегії «Smart-AgroCluster Надія».

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Студентські наукові читання–2024: зб. наук. праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт (12 грудня 2024 р.) на тему – Удосконалення стратегії розвитку бізнес-компаній С. 263–267; Наукові читання 2025: зб. науко праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених, ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету на тему – Теоретичні основи становлення ринкового середовища; Студентські наукові читання 2025: матеріали конференц. першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наук робіт Поліського національного університету, 27 листопада 2025 р. на тему – Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства: теоретичний аспект.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають безпосереднє практичне значення і можуть бути використані: керівництвом сільськогосподарських підприємств (зокрема ПОСП «Надія») для розробки стратегій розвитку на основі інноваційної моделі «Smart-AgroCluster Надія» (точне землеробство та біопереробка); регіональними органами влади, як основа для формування регіональних програм підтримки агробізнесу, спрямованих на діджиталізацію, ESG-принципи та створення кластерів з високою доданою вартістю.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить теоретичний, аналітичний та перспективний розділи, вступ, висновки до розділів та загальні висновки, список використаних джерел і додатки. Перший розділ акцентує увагу на теоретичних аспектах формування стратегії розвитку. В другому розділі проаналізовано стратегічний розвиток агробізнесу Житомирської області та здійснено стратегічний аналіз функціонування ПОСП «Надія». Третій розділ обґрунтовує комплексну стратегію сталого розвитку агроформування. Загальний обсяг роботи становить 41 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ

1.1. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства в сучасному менеджменті розглядається не просто як довгостроковий план дій, а як комплексна, інтегрована модель управління, що забезпечує стійку конкурентну перевагу та досягнення визначених цілей в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища. Її сутність полягає у формуванні унікальної позиції компанії на ринку, що включає специфічний набір видів діяльності, які відрізняють її від конкурентів. Таким чином, стратегія є не лише прогностичним документом, а й процесом, що пов'язує внутрішні ресурси та компетенції підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами. Вона визначає основні напрями розподілу ресурсів, пріоритети інвестицій та ключові управлінські рішення в стратегічній перспективі.

Теоретичні основи стратегії сягають робіт таких класиків, як І. Ансофф, який визначив стратегію як набір правил для прийняття рішень, що спрямовують діяльність підприємства щодо досягнення його цілей [33], та А. Чандлер, який наголошував на тому, що «структура слідує за стратегією» [26]. Сучасне розуміння доповнюється поглядом М. Портера, який підкреслює, що стратегія – це створення унікальної та цінної позиції, яка передбачає вибір іншого набору видів діяльності для надання унікальної цінності споживачеві [39]. Г. Мінцберг, зі свого боку, запропонував «П'ять П» стратегії: стратегія як план, прийом, патерн, позиція, перспектива, підкреслюючи як плановий, так і спонтанний характер її формування [36]. Отже, стратегія є багатоаспектним концептом, що охоплює як формальне планування, так і фактичну поведінку компанії на ринку. Доцільно

розглянути основні теоретичні підходи до визначення стратегії розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Стратегія розвитку: концептуальні підходи до визначення поняття

Дослідник	Визначення стратегії	Ключові риси	Ринкові акценти
А. Томпсон, Дж. Стрікланд [43]	Комплексний план, що визначає досягнення компанією своїх цілей, конкурентних переваг, управління функціональними підрозділами	Комплексність, орієнтація на досягнення цілей, багатофункціональний характер (конкуренція, управління)	Створення та підтримання довгострокової конкурентної переваги; Досягнення прибутковості
Г. Хамел, К. Прахалад [40]	Процес формування стратегічного наміру (Strategic Intent), що вимагає збільшення можливостей підприємства, генерування нових компетенцій та випередження конкурентів	Орієнтація на майбутнє, створення нових компетенцій, амбіційність, управління інноваціями	Створення нових ринків та формування галузевих правил; Концепція ключових компетенцій
Р. Акофф [32]	Система взаємопов'язаних рішень та дій, спрямованих на вирішення складних проблем та досягнення бажаного майбутнього стану	Системність, проактивність, орієнтація на розв'язання проблем, ідеалізація бажаного стану	Управління майбутнім; Запобігання проблемам; Цілісний підхід
В. Герасимчук [9]	Система довгострокових рішень щодо забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах зовнішньої динаміки; орієнтація на конкурентні переваги та інноваційність	Системність, довгостроковість, економічна стійкість, інноваційна активність	Пошук конкурентних переваг на базі внутрішніх резервів; Управління змінами
С. Стахурська [20]	Процес визначення пріоритетних напрямів інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та вартості	Інноваційно-інвестиційна спрямованість, пріоритетність, орієнтація на вартість	Підвищення конкурентоспроможності через інвестиції та інновації; Зростання ринкової вартості бізнесу

Джерело: систематизовано на основі [9, 20, 32, 40, 43].

Узагальнюючи представлені в таблиці підходи провідних дослідників стратегії розвитку, можна стверджувати, що попри відмінності формулювань, усі автори сходяться на декількох ключових положеннях. Стратегія розглядається як цілісна, довгострокова система рішень, спрямована на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах мінливої зовнішньої динаміки. Центральними елементами стратегії є: формування конкурентних

переваг, орієнтація на майбутнє, управління змінами та інноваційна активність. Підходи дослідників акцентують увагу на різних аспектах реалізації стратегічних орієнтацій: від процесуального та системного так і до інноваційно-інвестиційного. Проте всі ці визначення підкреслюють необхідність системності, узгодженості рішень та здатності підприємства адаптуватися до нових викликів. Отже, сучасна інтерпретація стратегії розвитку виходить за межі статичного планування й набуває характеру динамічної моделі, що забезпечує підприємству не лише виживання в умовах турбулентності та невизначеності, а й активне формування власного майбутнього через розвиток компетенцій, інновацій і підвищення конкурентоспроможності.

Узагальнення підходів провідних науковців до трактування стратегії розвитку демонструє, що це поняття поєднує широкий спектр управлінських рішень від формування довгострокового бачення до забезпечення гнучкості підприємства в умовах динамічних змін. Наведені концепції дозволяють усвідомити багаторівневу природу стратегічного розвитку та розкрити сучасні орієнтири, на які спирається підприємство під час формування свого майбутнього. Виходячи з цього, логічним є подальший перехід до аналізу фундаментальних особливостей стратегії розвитку підприємств, що визначають її структуру, внутрішній зміст та практичну результативність (табл. 1.2).

Аналіз представлених ключових ознак підтверджує, що стратегія розвитку є інтегрованим, багатокомпонентним управлінським інструментом, який вимагає цілісного підходу. Успіх будь-якого підприємства, особливо у сфері агробізнесу, прямо залежить від поєднання довгострокової спрямованості зі системністю й інтегрованістю функціональних напрямів для досягнення синергетичного ефекту. При цьому ресурсна обґрунтованість є важливою передумовою реалістичності стратегічних цілей, тоді як гнучкість і адаптивність забезпечують оперативну реакцію на раптові зміни ринкової

кон'юнктури. Ці особливості спільно формують надійний базис для стратегічного управління в умовах високої динаміки та невизначеності.

Таблиця 1.2

Фундаментальні особливості стратегії розвитку підприємств

Ознака	Характеристика	Ключові аспекти
Довгострокова спрямованість	Стратегія задає орієнтири розвитку на тривалий період, формуючи бачення майбутнього стану підприємства та визначаючи траєкторію його зростання.	Сталість намірів; Перспективність рішень; Орієнтація на майбутню цінність
Системність і інтегрованість	Поєднання різних функціональних напрямів у єдину стратегічну логіку, що забезпечує узгодженість дій та ефективну реалізацію потенціалу	Синергія; Комплексний підхід; Узгодженість між підрозділами.
Гнучкість і адаптивність	Здатність підприємства змінювати стратегічні акценти у відповідь на нові ринкові умови, технологічні зміни чи поведінку конкурентів	Адаптація; Оперативність рішень; Реакція на ризики та можливості
Орієнтація на конкурентні переваги	Формування унікальних характеристик продукту, бізнес-моделі або компетенцій, що створюють відмінність від конкурентів та забезпечують лідерські позиції	Диференціація; Інноваційність; Захист стратегічних позицій
Ресурсна обґрунтованість	Реалістична оцінка наявних ресурсів, що дозволяє ефективно структурувати їх використання для досягнення стратегічних цілей	Ефективність ресурсів; Пріоритезація напрямів; Стратегічна економія
Управління ризиками та невизначеністю	Врахування потенційних загроз і можливостей, що виникають у динамічному середовищі, формування планів реагування	Стійкість; Превентивність; Стратегічне прогнозування
Ціннісна орієнтація	Формування цінності для споживачів, партнерів і суспільства, що забезпечує стабільність ринкової позиції та довгострокове зростання.	Орієнтація на споживача; Інституційна довіра; Ціннісна перевага
Інноваційність	Здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти, процеси та бізнес-моделі, що забезпечують розвиток і підвищення вартості бізнесу.	Технологічне оновлення; Креативність; Створення нового ринку.
Стратегічна унікальність	Побудова власної стратегічної логіки, яка відрізняє підприємство від інших та дозволяє створити нестандартні підходи до розвитку.	Унікальна бізнес-модель; Індивідуальний стиль управління; Неповторність пропозиції.

Джерело: систематизовано на основі [9, 19, 33, 36, 39].

Ключовим імперативом сучасної стратегії є її орієнтація на конкурентні переваги, яка неможлива без постійної інноваційності та формування стратегічної унікальності бізнес-моделі. Крім економічної ефективності, стратегія має неухильно інтегрувати механізми управління ризиками та подолання невизначеності, які реалізуються через розробку прогностичних сценаріїв і глибоке стратегічне прогнозування. Так моделі реагування набувають особливого значення саме для аграрного сектору, де вплив неконтрольованих факторів є найвищим. Також, важливим є включення ціннісної орієнтації, яка дозволяє не лише максимізувати економічні результати, але й формувати інституційну довіру серед бізнес-партнерів. Це, у свою чергу, закладає надійний фундамент для сталого довгострокового зростання підприємства в контексті його соціальної та екологічної відповідальності.

Узагальнюючи теоретичні засади та фундаментальні особливості, стратегія розвитку підприємства визначається як багатоаспектна, інтегрована модель управління, що забезпечує стійку конкурентну перевагу та динамічну адаптацію до мінливого зовнішнього середовища. Її сутність полягає у формуванні унікальної ринкової позиції через системне поєднання довгострокової спрямованості та інноваційності з ресурсною обґрунтованістю. Крім того, успішна стратегія має інтегрувати управління ризиками та ціннісну орієнтацію, що є важливим для забезпечення сталого розвитку суб'єктів агробізнесу. Отже, сучасна інтерпретація стратегії виходить за межі статичного планування, набуваючи характеру динамічної, прогностичної моделі, що активно формує майбутнє підприємства.

1.2. Види стратегій розвитку та їх адаптація до специфіки сільськогосподарських підприємств

Наступний етап дослідження передбачає детальний розгляд основних видів стратегій розвитку та обґрунтування механізмів їхньої адаптації до

унікальних природно-кліматичних, економічних та ресурсних обмежень, характерних для функціонування сільськогосподарських підприємств. Це дозволить перейти від загальнотеоретичних положень до формування конкретного інструментарію, релевантного для сфери агробізнесу.

Важливим для розуміння сутності та видів стратегій є конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, які пропонують підприємству три основні шляхи досягнення успіху: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Стратегія лідерства за витратами спрямована на досягнення найнижчих виробничих та операційних витрат у галузі, що дозволяє пропонувати продукцію за найнижчою ціною. Стратегія диференціації фокусується на створенні унікальної цінності продукту чи послуги, за яку споживач готовий платити преміальну ціну. Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль на вузькому сегменті ринку (ніші), застосовуючи або лідерство за витратами, або диференціацію (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Конкурентні стратегії розвитку за М. Портером

Джерело: адаптовано [39].

Ефективне формування стратегії розвитку вимагає чіткої класифікації, яка дозволяє узгодити загальні цілі підприємства з конкретними діями на функціональному рівні. Ієрархічний підхід є основоположним, оскільки він визначає три ключові рівні стратегічного управління: корпоративний, діловий та функціональний. Стратегії цих рівнів мають бути інтегровані, щоб забезпечити синергію та уникнути внутрішніх протиріч, при цьому

корпоративні стратегії задають загальний напрямок, а функціональні – деталізують його (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ієрархія та змістовні критерії класифікації стратегій

Рівень	Критерій	Приклади стратегій	Акцент в агробізнесі
I. Корпоративний	Зростання Стабілізація Скорочення	Концентрація; Диверсифікація (вертикальна, горизонтальна, концентрична, конгломератна); Ліквідація	Управління портфелем активів (земельний банк, диверсифікація виробництва)
II. Діловий	Конкурентні (Базові)	Лідерство за витратами; Диференціація; Фокусування; RBV-стратегії (компетенції)	Формування стійких конкурентних переваг на ринку продукції
III. Функціональний	Об'єкт змін	Виробнича; Маркетингова; Фінансова; Інноваційна	Оптимізація ресурсів, впровадження технологій, управління грошовими потоками

Джерело: систематизовано на основі [2, 23, 28, 32, 33, 35, 39].

Корпоративний рівень стратегій, що визначає сферу та структуру бізнесу, безпосередньо диктує пріоритети для ділових стратегій, які сфокусовані на конкуренції у конкретній галузі. Для агробізнесу особливого значення набувають корпоративні стратегії вертикальної інтеграції (контроль ланцюга вартості) та диверсифікації (зміна продуктового портфеля), які слугують ключовим інструментом мінімізації цінових і природно-кліматичних ризиків. Стратегії стабілізації або скорочення (зокрема, стратегія «збору врожаю» або дезінвестування) застосовуються виключно для забезпечення фінансової стійкості в періоди системних криз або в процесі оптимізації активів. Системна узгодженість цих ієрархічних рівнів є необхідною умовою для забезпечення ефективної та цілісної реалізації стратегічного наміру підприємства.

Формування стратегії розвитку підприємств агробізнесу має суттєву специфіку, що відрізняє її від стратегій у промисловості чи сфері послуг. Ця специфіка зумовлена низкою унікальних факторів, серед яких залежність від природно-кліматичних умов, яка створює непередбачувані ризики врожайності та якості продукції. Агробізнес також характеризується

тривалим виробничим циклом та сезонністю, що вимагає особливих підходів до фінансового планування, управління запасами та оборотним капіталом. Крім того, земельні ресурси є як ключовий, непоновлюваний та обмежений фактор виробництва, що вимагає стратегій раціонального землекористування та підвищення родючості.

Інтеграційні процеси є особливо важливими для агробізнесу, де підприємства часто прагнуть до вертикальної інтеграції, контролюючи ланцюг створення вартості від поля до кінцевого споживача, зокрема, через власну переробку та роздрібну торгівлю. Стратегії в агросекторі також повинні враховувати глобальні тенденції продовольчої безпеки та зростаючий попит на екологічно чисту (органічну) продукцію, що вимагає інвестицій у сертифікацію та сталі технології. Таким чином, стратегія агропідприємства має бути не лише економічно вигідною, але й екологічно та соціально відповідальною, тобто пріоритетом є ESG-підхід (табл. 1.4).

Аналіз можливих стратегій розвитку, узагальнених у табл. 1.4, демонструє, що успішне стратегічне управління в агробізнесі вимагає комплексної інтеграції корпоративних, конкурентних та функціональних рішень. На корпоративному рівні, стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграції є не просто шляхами зростання, а доцільними механізмами управління ризиками та отримання додаткової вартості, мінімізуючи вплив волатильності цін. На діловому рівні, стратегічний вибір між лідерством за витратами та диференціацією має бути чітко адаптований до ресурсного потенціалу підприємства, причому стратегія фокусування дозволяє ефективно освоювати високо доходні ніші. Таким чином, стратегічний успіх залежить від системного поєднання рішень щодо структури бізнесу та методів конкурентної боротьби.

Особливого значення набувають стратегії, що стосуються інноваційно-технологічного рівня, оскільки саме вони безпосередньо впливають на подолання специфічних природно-кліматичних обмежень агросектору.

Таблиця 1.4

Види стратегій розвитку підприємств сфери агробізнесу

Критерій	Вид стратегії	Мета стратегії	Адаптація до специфіки агробізнесу
I. За контролем ланцюга створення вартості (Корпоративний рівень)			
1. Стратегія вертикальної інтеграції	Інтеграція «вперед» (до споживача)	Контроль над каналами збуту, отримання доходу від переробки	Створення власних потужностей для зберігання, переробки або фірмової роздрібною торгівлі
2. Стратегія горизонтальної інтеграції	Збільшення частки ринку	Досягнення ефекту масштабу та консолідація ринкової влади.	Розширення земельного банку, поглинання або злиття з іншими виробниками аналогічної продукції.
II. За Конкурентною позицією (Діловий рівень)			
3. Стратегія лідерства за витратами	Мінімізація питомих витрат на одиницю продукції.	Підтримання конкурентної ціни на масових ринках (зерно, олійні)	Оптимізація витрат через застосування вискоєфективної техніки, використання ефекту масштабу при закупівлі ЗЗР
4. Стратегія Диференціації	Створення унікальної цінності продукту чи послуги.	Забезпечення преміальної ціни та лояльності споживачів.	Сертифікація органічної продукції, впровадження систем точного землеробства, брендування.
III. За Об'єктом змін (Інноваційно-технологічний рівень)			
5. Інноваційно-технологічна стратегія	Підвищення врожайності та ефективності використання ресурсів.	Зниження залежності від природно-клімат-х факторів та підвищення родючості землі.	Впровадження Precision Agriculture (сенсори, GPS-техніка, аерозйомка), використання біотехнологій та альтернативних джерел енергії
6. Стратегія раціонального землекористування (Екологічна)	Збереження та підвищення якості основного ресурсу (землі).	Дотримання принципів ESG-відповідності та забезпечення довгострокової стійкості.	Сівозміни, мінімальна (No-till) та нульова обробка ґрунту, відмова від шкідливих хімікатів для отримання органічного статусу
IV. За Динамікою зростання (Продуктово-ринковий рівень)			
7. Стратегія диверсифікації продукції	Розширення асортименту та розподіл ризиків	Зниження впливу сезонності та волатильності цін на окремі культури	Вирощування нішевих культур (ягоди, лікарські рослини), виробництво біопалива
8. Стратегія фокусування на ніші	Концентрація на вузькому сегменті ринку з високою доданою вартістю	Домінування у спеціалізованому сегменті з уникненням цінової конкуренції	Постачання спеціалізованих сортів для конкретних переробних підприємств або орієнтація на експорт

Джерело: адаптовано [2, 15, 21, 30].

Впровадження інноваційно-технологічної стратегії через системи точного землеробства (Precision Agriculture) та біотехнології є важливим рішенням щодо підвищення врожайності та зниження залежності від зовнішніх факторів. Одночасно, стратегія раціонального землекористування, включно з ESG-підходом, забезпечує не лише дотримання соціальної відповідальності, але й довгострокову стійкість основного фактора виробництва – землі. Отже, стратегічне управління в агробізнесі є динамічним балансом між економічною ефективністю, технологічною модернізацією та екологічною відповідальністю.

Детальний аналіз фундаментальних особливостей стратегії та її адаптованих видів для агробізнесу підтвердив, що стратегія є динамічним, а не статичним феноменом. Успіх у досягненні довгострокової конкурентоспроможності та ESG-відповідності вимагає не просто одноразового вибору, а безперервного, циклічного процесу управління, який забезпечує гнучкість і своєчасну реакцію на зміни. Відтак, подальше дослідження має бути сфокусоване на стратегічному управлінні як процесі, що включає етапи аналізу, формування, реалізації та оцінки, які є особливо важливими для впровадження обраних стратегій розвитку підприємств сфери агробізнесу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Етапи процесу стратегічного управління та їх адаптація до особливостей агробізнесу

Етап	Ключові завдання для агробізнесу	Інструменти
Аналіз	Оцінка кліматичних ризиків, аналіз конкурентів (земельний банк, технології)	PESTEL та SWOT-аналіз; аналіз 5 сил М. Портера; аналіз ланцюга вартості.
Формування	Вибір стратегії інтеграції (вертикальна/горизонтальна), інвестиції в технології	Матриця Ансоффа; стратегії М. Портера; матриця BCG
Реалізація	Реорганізація структури під стратегію переробки, впровадження систем точного землеробства	Проектний менеджмент, бюджетування; розробка функціональних програм
Оцінка	Моніторинг врожайності, рентабельності, екологічних показників	Ключові показники ефективності; збалансована система показників; бенчмаркінг

Джерело: адаптовано [15, 25, 28, 31].

Ефективна стратегія не є статичним документом; вона є результатом безперервного процесу стратегічного управління, який охоплює чотири основні етапи: аналіз, формування, реалізація та оцінка.

1. Аналіз (діагностика) включає аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього середовища (ресурси, компетенції, ланцюг вартості). Результатом є SWOT-аналіз, який ідентифікує сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози ринку.

2. Формування стратегії. На цьому етапі визначаються місія, бачення, цілі та здійснюється стратегічний вибір (вибір рівня стратегії – корпоративна, ділова, функціональна). Місія підприємства визначає його основне призначення та філософію існування, тоді як бачення окреслює бажаний майбутній стан. На основі місії та бачення формуються стратегічні цілі – конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі результати, яких прагне досягти компанія. Центальною частиною є стратегічний вибір, що включає визначення сфери діяльності, конкурентних переваг та механізмів їх реалізації [24].

3. Реалізація стратегії передбачає розробку конкретних програм, бюджетів, створення відповідної організаційної структури, мотиваційних систем та корпоративної культури, необхідних для впровадження обраних планів.

4. Оцінка та контроль полягає в постійному моніторингу виконання стратегічних завдань, оцінка досягнення цілей за допомогою ключових показників ефективності (KPI) та внесення необхідних коректив.

Цей цикл забезпечує адаптивність стратегії, дозволяючи підприємству оперативно реагувати на непередбачувані зміни. Успіх стратегії розвитку агропідприємства залежить від його здатності не лише розробити ідеальний план, але й дисципліновано та гнучко його реалізовувати, постійно переглядаючи та вдосконалюючи обраний курс.

Висновки до Розділу 1

Стратегія розвитку підприємства визначається як багатоаспектна, інтегрована модель управління, що забезпечує стійку конкурентну перевагу та динамічну адаптацію до мінливого зовнішнього середовища. Її сутність полягає у формуванні унікальної ринкової позиції через системне поєднання довгострокової спрямованості та інноваційності з ресурсною обґрунтованістю. Крім того, успішна стратегія має проактивно інтегрувати управління ризиками та ціннісну орієнтацію, що є важливим для забезпечення сталого розвитку суб'єктів агробізнесу. Сучасна інтерпретація стратегії виходить за межі статичного планування, набуваючи характеру динамічної, прогностичної моделі, що активно формує майбутнє підприємства.

Імплементація стратегії є безперервним, циклічним процесом, що охоплює послідовну реалізацію етапів аналізу, формування, реалізації та оцінки. Важливість цього процесу для агробізнесу полягає у необхідності дієвої адаптації стратегії, де діагностика кліматичних ризиків на етапі аналізу прямо обумовлює вибір вертикальної інтеграції та інноваційно-технологічних стратегій на етапі формування. Успіх визначається не лише якістю сформованого плану, а й гнучкою реалізацією та впровадженням систем точного землеробства й ESG-підходу, що є інструментами подолання специфічних галузевих обмежень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ

2.1. Стратегічні напрями розвитку агробізнесу в Житомирській області

Проведені у першому розділі теоретичні узагальнення дали змогу окреслити ключові підходи до формування ефективної стратегії розвитку агробізнесу та визначити чинники, що зумовлюють її результативність у сучасних умовах. Спираючись на отримані висновки, у подальшому дослідженні доцільно перейти до аналізу реального стану стратегічного розвитку підприємств аграрної сфери на регіональному рівні. Це дозволить встановити відповідність теоретичних положень практичним тенденціям, виявити особливості функціонування галузі та окреслити пріоритетні напрями її вдосконалення. У цьому контексті важливим є розгляд стратегічних орієнтирів агробізнесу Житомирської області.

Для поглиблення аналітичної оцінки стратегічного розвитку аграрного сектору важливо врахувати динаміку виробництва ключових сільськогосподарських культур в Україні. Такі дані дають змогу визначити загальнонаціональні тенденції, на тлі яких формуються регіональні пріоритети та напрями розвитку. У цьому контексті доцільно проаналізувати структуру посівних площ, обсяги валового виробництва та рівень урожайності основних культур (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Виробництво основних культур в Україні, 2024 р.

Культура	Площа, млн га	Валовий збір, млн т	Урожайність, т/га
Пшениця	4,9	22,4	4,57
Ячмінь	1,4	5,6	4,0
Горох	0,3	0,47	1,56
Олійні	5,0	19,7	3,9
Цукровий буряк	2,5	12,1	4,8

Джерело: розраховано за даними [11].

Наведені дані свідчать про високу результативність виробництва традиційних зернових культур, зокрема пшениці та ячменю, що зберігають стратегічне значення для продовольчої безпеки країни. Водночас відносно низька урожайність гороху та відсутність повних показників щодо олійних і цукрових буряків вказують на необхідність оптимізації технологій вирощування та вдосконалення статистичного моніторингу. Загалом структура виробництва демонструє зростання ролі олійних культур, що формує нові можливості для переробних підприємств агробізнесу. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для визначення регіональних стратегічних напрямів розвитку, зокрема в Житомирській області.

Для формування повного уявлення про стратегічні можливості аграрного сектору Житомирщини важливо співвіднести загальноукраїнські тенденції з фактичними виробничими параметрами регіону. У цьому контексті ключовими є показники структури посівних площ, валового збору та урожайності основних культур, що визначають економічну спеціалізацію області. Розглянемо детальніше виробничі результати аграрних підприємств Житомирської області у 2024 р (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виробництво основних культур у Житомирській області, 2024 р.

Культура	Площа, тис. га	Валовий збір, тис. ц	Урожайність, ц/га
Зернові та зернобобові	449,2	25 647,7	57,1
Цукровий буряк	6,7	3 135,2	466,8
Соняшник	129,2	2 981,8	23,1
Ріпак озимий та кольза	40,5	1 089,3	26,9
Соя	222,9	5 639,4	25,3

Джерело: розраховано за даними [11].

Аналіз даних свідчить, що регіон має диверсифіковану структуру рослинництва, у якій поєднуються зернові, технічні та нішеві культури. Висока урожайність цукрового буряку та стабільні показники сої та ріпаку формують основу експортно орієнтованого потенціалу області. Водночас соняшник демонструє відносно нижчу продуктивність, що вказує на потребу у вдосконаленні технологій вирощування. Отримані результати

підкреслюють конкурентні переваги Житомирщини та визначають ключові напрями її стратегічного розвитку.

Для оцінки стратегічних перспектив аграрного сектору необхідно враховувати не лише виробничі, а й фінансово-економічні результати галузі. Саме вони визначають інвестиційну привабливість, здатність підприємств до інноваційного оновлення та реалізації довгострокових стратегій. У цьому аспекті доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників агросектору України за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.3

Фінансові показники агросектору України

Рік	Дохід, трлн грн	Прибуток, млрд грн	Динаміка доходу
2022	0,796	88,6	—
2023	0,92	65,8	+15%
2024	2,4	327	+160%

Джерело: розраховано за даними [11].

Представлені дані демонструють суттєве зростання доходів у 2024 р. та різке збільшення прибутковості галузі, що свідчить про відновлення та активізацію аграрного виробництва після кризових років. Незважаючи на спад прибутку у 2023 р., подальший стрімкий підйом створює потенціал для масштабних інвестицій та модернізації агропідприємств. Така позитивна динаміка посилює фінансову основу стратегічного розвитку і для регіональних господарств, зокрема Житомирської області. Отже, фінансові тенденції сприяють формуванню стійких стратегій зростання в агробізнесі.

Комплексне розуміння позицій аграрного сектору України та Житомирської області передбачає не лише аналіз кількісних показників, а й оцінку його стратегічного середовища. Одним із ключових інструментів такої оцінки є SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози розвитку агробізнесу. Нижче наведено порівняльну характеристику країни та регіону (табл. 2.4).

Характеристика зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовищі агробізнесу свідчить, що Україна та Житомирська область мають

значний природно-ресурсний потенціал та можливості для розширення виробництва, особливо у напрямі органічної продукції та інтеграції до європейських ринків. Водночас обидва рівні стикаються зі структурними проблемами: технічна зношеність, недостатня переробна інфраструктура та демографічний тиск. Загрози, пов'язані з воєнною ситуацією та кліматичними змінами, підсилюють потребу в адаптаційних стратегіях. Отже, SWOT-аналіз окреслює ключові акценти, на яких має будуватися стратегічний розвиток агробізнесу регіону.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз агробізнесу України та Житомирської області

Категорія	Україна	Житомирська область
Сильні сторони	Високий природно-ресурсний потенціал; значні площі чорноземів; експортний потенціал зернових та олійних культур	Різноманітність аграрних напрямів (зернові, молочне скотарство, картоплярство, льонарство); наявність органічного виробництва
Слабкі сторони	Недостатня інфраструктура зберігання та переробки; залежність від зовнішніх ринків	Висока зношеність техніки; низька продуктивність праці; дефіцит інвестицій
Можливості	Розвиток органічного виробництва; інтеграція до європейських ринків; цифровізація агросектору	Розвиток кооперативів; залучення інвестицій у переробку; розвиток агротуризму
Загрози	Військові ризики; кліматичні зміни; дефіцит трудових ресурсів	Відтік молоді з села; деградація ґрунтів; нестабільність логістики

Джерело: власне дослідження.

Визначивши ключові фактори зовнішнього середовища та конкурентні переваги, доцільно перейти до формування стратегічних орієнтирів розвитку аграрного сектору. Порівняльний аналіз національних і регіональних стратегічних напрямів дозволить оцінити, наскільки політика Житомирської області узгоджується з загальнодержавною та які унікальні вектори розвитку притаманні регіону. У табл. 2.5 розглянуто узагальнені стратегічні напрями зростання агробізнесу.

Порівняння стратегічних пріоритетів свідчить, що Житомирська область орієнтується на ті самі загальнонаціональні тренди: інновації, екологічність та розвиток інфраструктури, але має і власні спеціалізовані напрями, зокрема модернізацію молочного виробництва та розвиток нішевих

експортних культур. Важливо, що регіон робить акцент на кооперації та підтримці молодих фермерів, що створює додаткові соціально-економічні переваги. Загалом стратегічні напрями свідчать про прагнення області посилити свою конкурентоспроможність та підвищити стійкість агросектору.

Таблиця 2.5

Стратегічні напрями розвитку агробізнесу України та Житомирської області

Напрямок	Україна	Житомирська область
Інновації та технології	Впровадження точного землеробства, цифрових платформ	Модернізація техніки, використання smart-технологій у молочному виробництві
Екологічна стійкість	Підтримка органічного виробництва, зменшення використання хімії	Розвиток органічних господарств, екологічні програми збереження ґрунтів
Інфраструктура та логістика	Розвиток елеваторів, транспортних коридорів	Створення локальних центрів переробки та зберігання
Соціальний розвиток	Підтримка фермерів, розвиток сільських територій	Розвиток кооперативів, підтримка молодих фермерів
Експорт та ринки	Диверсифікація ринків збуту, вихід на ринки ЄС	Розширення експорту картоплі, льону, молочної продукції

Джерело: адаптовано [13, 20].

Розвиток агробізнесу неможливий без розуміння тих викликів, які стримують його ефективність і впливають на вибір стратегічних рішень. Оцінка ключових бар'єрів та інструментів їх подолання дозволяє сформулювати практичні рекомендації для підприємств та органів управління. У табл. 2.6 наведено основні виклики, притаманні галузі, та інструменти реагування на них на державному та регіональному рівнях.

Таблиця 2.6

Ключові виклики для агробізнесу та інструменти їх подолання

Виклик	Інструменти для України	Інструменти для Житомирської області
Дефіцит трудових ресурсів	Освітні програми, залучення молоді	Підтримка аграрних ліцеїв, програми для молодих фермерів
Зношеність техніки	Державні програми лізингу, інвестиції	Регіональні програми модернізації техніки
Кліматичні ризики	Впровадження систем зрошення, адаптивні культури	Розвиток стійких сортів картоплі та льону
Недостатня переробка	Інвестиції у харчову промисловість	Локальні кластери переробки молока, картоплі

Джерело: власні дослідження.

Результати аналізу засвідчують, що як національний агросектор, так і Житомирська область стикаються зі спільними проблемами, а саме, дефіцитом робочої сили, технічною зношеністю та недостатнім рівнем переробки. Однак регіональні інструменти демонструють орієнтацію на практичні локальні рішення: програми для починаючих фермерів, створення технічних модернізаційних програм та розвиток переробних кластерів. Поєднання державних і регіональних механізмів дає можливість ефективно адаптуватися до змін та формувати стійкі моделі розвитку агробізнесу. Це створює базу для формування цілісної стратегії розвитку аграрного сектору регіону.

Проведений аналіз засвідчує, що аграрний сектор Житомирської області розвивається в контексті загальноукраїнських тенденцій, водночас зберігаючи власну спеціалізацію та унікальні конкурентні переваги. Регіон характеризується диверсифікованою структурою виробництва, високою урожайністю окремих культур та значним потенціалом для розширення органічних і переробних напрямів. Фінансові результати агросектору країни створюють сприятливі умови для інвестицій та модернізації регіональних підприємств, що посилює їх стратегічні можливості. SWOT-аналіз окреслює як перспективи, так і проблемні зони, серед яких: технічна зношеність, демографічні ризики та недостатній рівень переробки продукції. Загалом результати аналізу свідчать про необхідність формування комплексної стратегії розвитку агробізнесу Житомирщини, спрямованої на інновації, екологічну стійкість та покращення інфраструктурної спроможності.

2.2. Оцінка чинної стратегії розвитку та конкурентних позицій

ПОСП «Надія»

Проведений макро- та мезоаналіз сільськогосподарських підприємств Житомирської області чітко окреслив сприятливе зовнішнє середовище та регіональні особливості розвитку агробізнесу регіону. З огляду на вище

зазначене, необхідно сфокусувати увагу на мікрорівні, аби визначити, наскільки ефективно конкретний суб'єкт господарювання використовує ці можливості. Тому подальше дослідження буде присвячене оцінці чинної стратегії розвитку та конкурентних позицій ПОСП «Надія», щоб з'ясувати, чи відповідає її внутрішня структура та управлінські рішення ідентифікованим регіональним тенденціям та сформуванню рекомендацій для підвищення її стійкості та ринкової частки.

Сільськогосподарське підприємство «Надія» (далі – ПОСП «Надія») було створене 31 березня 2000 року та зареєстроване за юридичною адресою: село Зарубинці Бердичівського району Житомирської області. Засновником і незмінним керівником підприємства є Семенюк В. І., який здійснює стратегічне й оперативне управління господарською діяльністю, забезпечуючи стабільність функціонування та поступовий розвиток агроформування. Підприємство діє у формі приватно-орендного сільськогосподарського підприємства, що зумовлює поєднання приватної ініціативи з орендними земельними відносинами. Основними напрямками діяльності ПОСП «Надія» є виробництво сільськогосподарської продукції рослинництва, орієнтоване на регіональний ринок. Організаційно-економічні умови функціонування підприємства, ресурсний потенціал, масштаби виробництва та результати господарської діяльності узагальнено в Додатку А, що дозволяє комплексно оцінити його виробничо-економічний стан і перспективи розвитку.

З метою поглиблення оцінки чинної стратегії розвитку та конкурентних позицій ПОСП «Надія» доцільно проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства в динаміці. Саме фінансові показники відображають реальну ефективність обраних стратегічних рішень і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Узагальнену характеристику результатів господарювання ПОСП «Надія» у 2022–2024 рр. зображено в табл. 2.7. та в Додатку Б, Додатку В.

Динаміка ключових фінансових показників ПОСП «Надія»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	26641	24024	12521	47,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15067	20695	10331	68,6
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	9066	3509	2190	24,2
Адміністративні витрати, тис. грн	3661	2328	1531	41,8
Інші операційні витрати, тис. грн	1970	678	350	17,8
Фінансовий результат) від операційної діяльності, тис. грн	5943	503	309	5,2
Чистий (збиток) прибуток, тис. грн	5943	503	309	5,2

Джерело: за даними звітності підприємства.

Аналіз динаміки фінансових результатів ПОСП «Надія» свідчить про суттєве зниження масштабів господарської діяльності та рівня прибутковості підприємства у 2024 р. порівняно з 2022 р. Скорочення доходу від реалізації майже вдвічі (до 47,0 %) при одночасному зменшенні собівартості продукції вказує на звуження виробничої бази, а не на зростання операційної ефективності. Особливо негативним є зменшення валового та чистого прибутку до 24,2 % і 5,2 % відповідно, що свідчить про проблемні аспекти пов'язані з фінансовою стійкістю та обмеженістю внутрішніх джерел розвитку. Зниження адміністративних та інших операційних витрат має вимушений, адаптаційний характер і не компенсує негативного впливу зменшення виручки. У стратегічному вимірі отримані результати підтверджують необхідність перегляду чинної стратегії розвитку підприємства з акцентом на відновлення обсягів виробництва, підвищення рентабельності та посилення конкурентних позицій на аграрному ринку.

Для поглиблення оцінки стратегічного стану ПОСП «Надія» та визначення ключових напрямів його подальшого розвитку доцільно застосувати SWOT-модель, яка дозволяє комплексно поєднати внутрішні характеристики підприємства з умовами зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу ідентифікувати стратегічні резерви зростання та виявити ключові проблеми, що стримують розвиток (табл. 2.8) (Додатки Г–Д).

Таблиця 2.8

Стратегічне позиціонування ПОСП «Надія» на засадах методики SWOT

Характеристика підприємства \ Зовнішнє середовище	Можливості (О)	Загрози (Т)
	1. Державні програми підтримки агробізнесу 2. Впровадження сучасних агротехнологій 3. Розвиток людського капіталу та HR-стратегії 4. Євроінтеграційні очікування 5. Орієнтація на нішеві та локальні ринки	1. Нестабільність аграрних ринків і цін 2. Зростання конкуренції з боку агрохолдингів. 3. Кліматичні ризики та погодні коливання. 4. Податкові та регуляторні зміни 5. Кадровий дефіцит у сільській місцевості
Сильні сторони (S)	Очікування (O+S)	Очікування (S+T)
1. Досвідчений керівник і стабільне управління 2. Дотримання стандартів якості продукції 3. Наявність земельного і виробничого потенціалу 4. Стійкі позиції на регіональному ринку 5. Кваліфіковані кадри	1. Залучення інвестицій та участь у програмах державної підтримки аграріїв 2. Можливість кооперації з аграрними кластерами 3. Використання інноваційних технологій у точному землеробстві 4. Перехід на «зелені» технології	1. Використання власної логістичної бази 2. Утримання цінового сегменту 3. Адаптація до змін клімату на засадах впровадження технологічних інновацій 4. Оптимізація витрат 5. Диверсифікація виробництва
Слабкі сторони (W)	Очікування (O+W)	Очікування (W +T)
1. Застаріла техніко-технологічна база 2. Відсутність цифрових систем управління 3. Низька продуктивність праці та ефективність використання ресурсів 4. Обмежений інвестиційний потенціал	1. Участь у програмах цифрової трансформації агросектору 2. Залучення грантового та державного фінансування 3. Інтеграція в агротехнологічні кластери 4. Розвиток «зеленої» енергетики.	1. Оптимізація операційних витрат 2. Ліквідація неефективних стратегічних господарських одиниць 3. Впровадження ризик-менеджменту 4. Перегляд і зміна структури виробництва

Джерело: власне опрацювання.

SWOT-модель стратегічного позиціонування ПОСП «Надія» свідчить, що підприємство має низку сталих конкурентних переваг, пов'язаних із якістю продукції, вигідним територіальним розміщенням та сформованими партнерськими зв'язками. Водночас ключовими стримуючими чинниками розвитку залишаються застаріла техніко-технологічна база, відсутність цифрових систем управління та обмежений інвестиційний потенціал. Поєднання слабких сторін із посиленням зовнішніх загроз, зокрема інфляційних процесів, кліматичних ризиків і зростання конкуренції, формує

потребу в системному перегляді чинної стратегії розвитку. Це актуалізує необхідність впровадження інноваційних, цифрових та ризик-орієнтованих управлінських рішень, які мають стати пріоритетними напрямками удосконалення діяльності підприємства в перспективі.

Оскільки ефективність стратегічного розвитку аграрного підприємства значною мірою залежить від впливу макросередовища, доцільним є застосування PESTEL-аналізу. Він дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, що формують умови функціонування ПОСП «Надія» (табл. 2.9).

PESTEL-аналіз засвідчує, що макросередовище функціонування ПОСП «Надія» характеризується високим рівнем нестабільності та багатовекторністю впливу на діяльність підприємства. Найбільш суттєвими є економічні й технологічні чинники, які одночасно формують як значні ризики, так і можливості для підвищення конкурентоспроможності. Обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, зростання витрат та демографічні проблеми сільських територій посилюють потребу в оптимізації бізнес-процесів і розвитку людського капіталу. Водночас цифровізація, впровадження smart-farming технологій і перехід до екологічно орієнтованої моделі господарювання відкривають перспективи довгострокового зростання. Зазначені виклики та можливості обумовлюють необхідність розробки комплексної стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на інновації, ефективне управління ресурсами та персоналом, що стане предметом дослідження у Розділі 3 кваліфікаційної роботи.

Таблиця 2.9

Характеристика макросередовища агропідприємства за методом PESTEL та його вплив на формування стратегії розвитку

Фактор	Характеристика впливу	Вплив на діяльність підприємства
Політичні (Р)	✓ Державна політика підтримки аграрного сектору (програми компенсацій, дотацій, кредитів) ✓ Інтеграція України до європейського аграрного ринку	✓ Підприємство має потенціал залучення грантів та участі у програмах відновлення села, проте змушене враховувати фактори ризику, пов'язані з безпекою

<i>Продовж. табл. 2.9</i>		
Економічні (E)	✓ Інфляційні процеси та коливання валютного курсу ✓ Зростання собівартості енергоносіїв, палива, добрив ✓ Зниження купівельної спроможності споживачів ✓ Обмежений доступ до довгострокових інвестицій	✓ Необхідність оптимізації витрат і впровадження систем контролінгу ✓ Підприємству варто розвивати диверсифікацію продукції та шукати нові джерела фінансування, зокрема гранти і кредити ЄБРР
Соціальні (S)	✓ Демографічне старіння сільських територій та системний відтік економічно активного населення ✓ Підвищення попиту на екологічно чисті, безпечні продукти ✓ Посилення значення корпоративної соціальної відповідальності	✓ Створення привабливих умов праці ✓ Підтримка та розширення соціальних ініціатив ✓ Залучення молодих фахівців ✓ Розвиток бренду «соціально відповідального виробника»
Технологічні (T)	✓ Розвиток точного землеробства, дронів та агроаналітики ✓ Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів ✓ Інновації у сфері зберігання й переробки агропродукції	✓ Цифрова трансформація сприятиме забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності ✓ Інвестиції в Smart Farming забезпечать конкурентні переваги та адаптацію до кліматичних змін
Екологічні (E)	✓ Кліматичні зміни (посухи, температурні коливання) ✓ Виснаження ґрунтів через інтенсивне землеробство ✓ Підвищення стандартів екологічної безпеки в ЄС ✓ Необхідність зменшення викидів і перехід до «зеленої» енергетики	✓ Розвиток системи екологічного менеджменту ✓ Впровадження технології циркулярного використання ресурсів ✓ Застосування органічних добрив й альтернативних джерел енергії
Правові (L)	✓ Адаптація аграрного законодавства до норм ЄС (стандарти якості, простежуваність продукції, сертифікація) ✓ Податкові пільги для агровиробників ✓ Вимоги щодо охорони праці та безпеки виробництва ✓ Регулювання земельних відносин	✓ Дотримання вимог сертифікації ✓ Забезпечення прозорості господарської діяльності ✓ Зростання мінімальної заробітної плати та соціальних відрахувань

Джерело: власне опрацювання на основі методики [10].

Для того, щоб оцінити, наскільки ефективно чинна стратегія підприємства відповідає вище зазначеним зовнішнім факторам і забезпечує стійкі позиції на ринку, необхідно провести пряме порівняння з основними конкурентами. Наступний етап дослідження, а саме оцінка конкурентних позицій за ключовими факторами успіху, дозволить кількісно визначити сильні та слабкі сторони ПОСП «Надія» відносно конкурентів та закласти

емпіричну основу для подальшого стратегічного планування (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентних позицій ПОСП «Надія»

Фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	ПОСП «Надія»		ПСП «Полісся-С»		ПСП «Віра»	
		Рейтинг	Бал	Рейтинг	Бал	Рейтинг	Бал
Якість продукції (зернові)	0,30	4	1,2	5	1,50	3	0,90
Ефективність логістики та збуту	0,20	3	0,6	4	0,80	3	0,60
Виробничі витрати / собівартість	0,25	4	1,00	3	0,75	4	1,00
Технологічне забезпечення	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Бренд / Імідж	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Загальна оцінка	1,00	-	3,45	-	4,05	-	3,25

Джерело: власне опрацювання.

Отримані результати свідчать, що ПОСП «Надія» має середній рівень конкурентоспроможності – 3,45 бала, відповідно, поступаючись основному конкуренту ПСП «Полісся- С» – 4,05 бала, водночас випереджаючи ПСП «Віра» – 3,25 бала. Сильними сторонами підприємства є якість продукції та контроль виробничих витрат, що формує стабільну собівартість і дозволяє зберігати цінову привабливість на ринку. Водночас логістика та збут, а також технологічне забезпечення потребують подальшої модернізації, оскільки саме за цими напрямками ПОСП «Надія» поступається конкуренту-лідеру. Найслабшою позицією залишається бренд та імідж підприємства, що обмежує можливості розширення ринків збуту та укладання довгострокових контрактів на вигідніших умовах.

Отже, чинна стратегія розвитку ПОСП «Надія» є переважно оборонно-стабілізаційною, орієнтованою на збереження виробничої ефективності. Для посилення конкурентних позицій доцільно зосередити стратегічні зусилля на покращенні маркетингу, розвитку логістики та впровадженні сучасних агротехнологій, що дозволить підприємству наблизитися до позицій ринкового лідера.

Висновки до Розділу 2

Проведений аналіз засвідчив, що аграрний сектор Житомирської області загалом розвивається відповідно до загальнонаціональних тенденцій, зберігаючи при цьому конкурентні переваги у вигляді диверсифікованої структури виробництва та значного потенціалу для розвитку органічного землеробства і переробки. Водночас регіон стикається з типовими системними проблемами, зокрема дефіцитом трудових ресурсів, зношеністю матеріально-технічної бази та низьким рівнем переробки сільськогосподарської продукції. Це обумовлює необхідність формування комплексної регіональної стратегії, орієнтованої на інноваційну модернізацію та екологічну стійкість аграрного виробництва.

Результати аналізу діяльності ПОСП «Надія» свідчать, що підприємство реалізує переважно оборонно-стабілізаційну стратегію, спрямовану на утримання позицій в умовах високої зовнішньої нестабільності. Зниження чистого прибутку до 5,2% у 2024 р. підтверджує обмеженість внутрішніх джерел розвитку та необхідність перегляду стратегічного курсу. Основними стримуючими чинниками залишаються застаріла техніко-технологічна база, відсутність цифрових інструментів управління та слабкі позиції у сфері брендингу. З огляду на результати SWOT- та PESTEL-аналізів, доцільним є перехід підприємства до наступально-адаптивної стратегії, що передбачає інвестування у Smart Farming, розвиток логістичної інфраструктури та залучення грантових ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ

3.1. Розробка комплексної стратегії сталого розвитку підприємства

Розробка комплексної стратегії сталого розвитку підприємств агробізнесу вимагає системного врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінки регіональної специфіки та визначення перспективних напрямів розвитку. На основі результатів попереднього аналізу стає очевидно, що сучасні аграрні підприємства функціонують у середовищі високої мінливості, яке визначається поєднанням природно-кліматичних, економічних, технологічних та соціальних чинників. Саме тому стратегія розвитку має спиратися на комплексне розуміння стану галузі на національному рівні та особливостей регіонального контексту.

Агробізнес Житомирської області знаходиться в умовах невизначеності, де значний природно-ресурсний потенціал (особливо для органічного землеробства, ягідництва та лісової переробки) стикається із суттєвими структурними викликами. Ключовим стратегічним пріоритетом має стати системна модернізація спрямована на подолання критичної зношеності основних засобів та інфраструктурних недоліків (логістика, зберігання), які наразі підвищують собівартість продукції та знижують її конкурентоспроможність. Використовуючи зростаючий світовий попит на нішеву та органічну продукцію, агробізнесу Житомирщини має перейти до формування кластерів переробки з високою доданою вартістю, замість орієнтації виключно на сировинний експорт, що є вразливим до волатильності цін. Водночас, успішне впровадження діджиталізації та точного землеробства вимагатиме не лише інвестицій у технології (AgriTech), але й вирішення проблеми з покриттям Інтернету та інвестування в навчання кваліфікованого персоналу для максимізації операційної

ефективності. Отже, стратегія розвитку агробізнесу регіону має бути спрямована на збалансоване використання екологічних переваг через інновації та модернізацію, щоб ефективно протистояти геополітичним ризикам та конкуренції великих агрохолдингів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні фактори розвитку агробізнесу Житомирської області

Фактор	Вплив на агробізнес	Специфіка для Житомирської області
Природно-кліматичні умови (різноманітність культур). Кваліфіковані кадри. Наявність земельних ресурсів. Експортний потенціал.	Стійка база для виробництва. Можливість диверсифікації.	Значні площі для органічного землеробства. Переважно дерново-підзолисті ґрунти (потреба в інтенсивному внесенні добрив). Розвиток ягідництва та переробки.
Зношеність основних фондів. Висока собівартість продукції (енергоємність). Недосконала логістика та інфраструктура. Обмежений доступ до фінансування (особливо МСП)	Зниження конкурентоспроможності. Залежність від імпорту ресурсів.	Недостатній розвиток інфраструктури зберігання/переробки. Низька ліквідність окремих активів.
Зростання світового попиту на органічну та нішеву продукцію. Державні програми підтримки (фінансування, іригація). Впровадження точного землеробства (AgriTech). Розширення ринків збуту (ЄС, Азія).	Збільшення доданої вартості. Підвищення операційної ефективності. Доступ до нових технологій.	Створення кластерів переробки лісових та ягідних культур. Розвиток агротуризму.
Зміна клімату (посухи, повені). Геополітичні ризики та безпекові виклики. Волатильність цін на сировину та енергоносії. Регуляторні бар'єри.	Непередбачуваність виробництва. Підвищення фінансових ризиків. Втрата ринків.	Загроза екологічного забруднення. Конкуренція з боку великих агрохолдингів у регіоні.
Діджиталізація агросектору (IoT, Big Data, AI).	Підвищення продуктивності (5–15% завдяки точному землеробству). Мінімізація втрат.	Потреба в інвестиціях в навчання персоналу. Проблеми з інтернет-покриттям у сільській місцевості.

Джерело: власні дослідження.

Стратегічні фактори розвитку агробізнесу (табл. 3.1) демонструють, що Житомирська область володіє значними передумовами для формування конкурентоспроможної моделі сталого зростання. Важливими перевагами регіону є наявність великої кількості земель для органічного землеробства,

розвиток ягідництва та потенціал переробної діяльності. Водночас підприємства стикаються з такими бар'єрами, як зношеність основних засобів, висока собівартість продукції та енергоємність виробництва, обмежений доступ малих та середніх виробників до кредитних ресурсів. Кліматичні зміни та геополітичні ризики посилюють потребу в адаптивності й технологічній модернізації. Таким чином, на першому етапі формування стратегії необхідним є визначення ключових можливостей та загроз, що визначають розвиток підприємства у середньостроковій перспективі.

Вектор стратегічного розвитку України до 2030 р. формує рамкові орієнтири, які підприємства мають інтегрувати у власні моделі сталого зростання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні напрями розвитку агробізнесу Житомирської області

Стратегічний напрям	Цілі до 2030 р.	Очікувані результати	Основні заходи
1. Стійкість та Екологічність (Green Deal)	Збільшення частки органічного виробництва до 5% від загальної площі сільськогосподарських угідь. Зниження викидів парникових газів.	Частка органіки в експорті (зростання на 10–15%). Індекс здоров'я ґрунту (покращення на 5%). Енергоефективність (зниження споживання на 10%).	Впровадження технологій No-Till/Mini-Till. Сертифікація за міжнародними стандартами (GlobalG.A.P.). Інвестиції у біоенергетику та відновлювальні джерела.
2. Інновації та діджиталізація	Повне впровадження систем точного землеробства (ТЗ) на 70% великих підприємств.	Зниження витрат на ресурси (добрива, ЗЗР) на 15–20%. Підвищення врожайності на 10% (завдяки технічним засобам). Впровадження IoT-сенсорів	Співпраця з IT-стартапами. Створення центрів навчання з AgriTech. Інтеграція ERP/CRM систем для управління.
3. Розвиток переробки та додана вартість	Збільшення частки експорту готової (переробленої) продукції до 50% (від загального агроекспорту).	Зростання маржі прибутку на 20%. Створення 1000 нових робочих місць у переробці в Житомирській області.	Будівництво та модернізація елеваторів, млинів, олійноекстракційних заводів. Розвиток нішевих продуктів (спельти, круп, функціональних продуктів).

<i>Продовж. табл. 3.2</i>			
4. Кластеризація, партнерство та співпраця	Створення 3–5 регіональних агропродовольчих кластерів (наприклад, «Ягідний кластер Житомирщини»).	Зниження логістичних витрат на 10%. Збільшення обсягів регіонального експорту на 25%.	Формування кооперативів. Спільне використання техніки та інфраструктури. Розвиток логістичних хабів.

Джерело: власні дослідження.

У цьому контексті важливо проаналізувати основні напрями, цілі та очікувані результати. Основними пріоритетами вбачаються екологічність, цифровізація, розвиток переробки та формування регіональних кластерів. Зростання частки органічного виробництва, зниження викидів та впровадження енергоефективних технологій є невід’ємними складовими моделі сталого розвитку. Інноваційно-технологічні рішення, зокрема системи точного землеробства, IoT-сенсори, IT-платформи та ERP-системи, забезпечують підвищення продуктивності, зменшення витрат і точніше планування виробничих процесів. Для Житомирської області особливо актуальним є розвиток нішевих ринків, створення переробних хабів і розширення кооперації між агровиробниками.

Оскільки стратегія розвитку підприємства повинна враховувати його масштаби, ресурсний потенціал і ринкове середовище, важливим є вибір оптимальної конкурентної стратегії. Модель М. Портера дозволяє визначити базові підходи, які забезпечують підприємствам можливість зміцнювати свої позиції на ринку. Для оцінки релевантності цих підходів агробізнесу України доцільно проаналізувати їх застосування на прикладі різних типів підприємств. Особливе значення при формуванні комплексної стратегії має вибір конкурентної моделі, що відповідає масштабам підприємства, структурі ресурсів і характеру ринку (табл. 3.3). Великі агрохолдинги ефективно застосовують стратегію лідерства за витратами, що дозволяє їм виробляти товарні культури у великих обсягах із мінімальними витратами. Малі та середні підприємства, навпаки, мають конкурентні переваги у

стратегіях диференціації та фокусування – виробництві органічних або нішевих продуктів із високою доданою вартістю.

Таблиця 3.3

Матриця вибору конкурентних стратегій агробізнесу України

Тип підприємства	Конкурентна стратегія (за Портером)	Приклад з агробізнесу України	Виклики та ризики
Великі агрохолдинги	Лідерство за Витратами (Cost Leadership)	Виробництво високомаржинальних сировинних культур (кукурудза, соняшник) у великих обсягах.	Залежність від світових цін та логістичних обмежень.
Середнє підприємство (МСБ)	Фокусування на диференціації та диверсифікація	Виробництво органічної, нішевої продукції (спельта, гарбузове насіння, лікарські трави).	Вищі витрати на сертифікацію та маркетинг. Потреба в захисті від підробок.
Мале фермерське господарство	Фокусування на витратах	Вирощування традиційних культур для локального ринку (овочі, молоко).	Обмежений доступ до капіталу та технологій. Слабка конкуренція з великими гравцями.
Переробне підприємство	Диференціація	Створення унікального бренду готової продукції (олії холодного віджиму, крафтові сири, соки тощо).	Високі інвестиції у брендинг та R&D. Потреба у сталому постачанні якісної сировини.

Джерело: власні дослідження.

Водночас обмежений доступ до капіталу та конкуренція з великими агрохолдингами залишаються ключовими ризиками для малих виробників. Переробні підприємства можуть отримати значні стратегічні вигоди завдяки створенню унікальних брендів та продуктових ліній. Отже, тип підприємства визначає загальну архітектуру стратегії, а її реалізація передбачає оптимальне поєднання інновацій, ресурсного потенціалу, маркетингових рішень та можливості виходу на зовнішні ринки..

Отже, формування комплексної стратегії сталого розвитку підприємств сфери агробізнесу має ґрунтуватися на поєднанні трьох ключових компонентів:

компонент 1. глибокий аналіз факторів впливу та регіональної специфіки;

компонент 2. інтеграції національних стратегічних пріоритетів та європейських тенденцій;

компонент 3. обрання конкурентної моделі, релевантної масштабам і типу підприємства.

Пропонована стратегія дозволить підприємству не лише адаптуватися до динамічних умов аграрного ринку, а й забезпечити довгострокове зростання, інноваційність, екологічну стійкість та підвищення конкурентоспроможності у сучасному глобальному середовищі.

3.2. Прогнозні параметри економічної ефективності від впровадження запропонованої стратегії розвитку

Ключовою проблемою сучасності малих та середніх сільськогосподарських підприємств є неефективне використання ресурсів (добрива, засоби захисту рослин) через гомогенний підхід на неоднорідних ґрунтах Житомирщини, наявність значних обсягів органічних відходів (пожнивні рештки, сидерати), які не використовуються і є джерелом викидів, низька маржа через продаж сировини. Пропонованим рішенням є впровадження систем диференційованого внесення ресурсів (агротехнологічний модуль), організація лінії з переробки органічних відходів у біодобрива (компости / біогумус) та/або біопаливо (паливні брикети) – переробний модуль.

Інноваційний проєкт для ПОСП «Надія» з урахуванням стратегічних перспектив агробізнесу України та Житомирської області, прогнозів до 2030 р. та сучасних викликів пропонується реалізувати на основі створеного цифрового агрокластеру «Smart-AgroCluster Надія», який поєднує точне землеробство (GPS, дрони, сенсори ґрунту), органічне виробництво, локальну переробку (зернові, олійні культури), агротуризм та освітні програми. Ідея проєкту полягає у створенні інтегрованого інноваційно-виробничого комплексу, що поєднує точність землеробства (зменшення

ресурсного навантаження) та локальну біопереробку відходів (створення продукту з високою доданою вартістю) для забезпечення економічної та екологічної стійкості. Цей підхід дозволяє подолати проблеми зношеності техніки (понад 60% у регіоні), високої собівартості продукції через низьку продуктивність, відтоку молоді з села, недостатньої переробка та залежність від сировинного експорту.

Цільовою аудиторією проєкту є європейські та українські споживачі органічної продукції, локальні переробні підприємства, молодь та фермери регіону (освітні програми), туристи та інвестори (бізнес-модель включає взаємодію з такими групами сторін: B2B – продаж органічної продукції та перероблених товарів, зокрема молочні продукти, картопляні напівфабрикати; B2C – агротуризм, прямі продажі органічних продуктів; B2G – участь у державних та європейських програмах підтримки).

Очікуваний ефект від реалізації проєкту наведений у табл. 3.4. свідчить про прогнозоване збільшення чистого прибутку від традиційних культур (зернові, олійні) за рахунок зниження собівартості (економія на добривах), реалізація власних біогумусу / компостів регіональним господарствам та приватним особам (маржа вища, ніж продаж сировини), контракти на постачання паливних брикетів / пелет комунальним підприємствам або промисловим споживачам, надання послуг з картування полів, агрохімічного аналізу та змінної норми внесення для сусідніх господарств.

Конкурентоспроможність досягається через перехід від лідерства за обсягом до лідерства за ефективністю та диференціацією продукту (біодобрива / біопаливо), стійкий розвиток – через зменшення залежності від імпортованих мінеральних добрив (фінансова стійкість) та мінімізація відходів (екологічна стійкість), а також, створення іміджу інноваційного «зеленого» підприємства, що є важливим для залучення інвестицій та співпраці. Проєкт забезпечує для ПОСП «Надія» стратегічну перевагу, перетворюючи його з сировинного постачальника на стійкий та інноваційний **бізнес**, здатний ефективно відповідати на виклики кліматичних змін та

волатильності ринку. «Smart-AgroCluster Надія» має всі шанси стати пілотним інноваційним проєктом, який поєднує економічну вигоду, екологічну стійкість, соціальний розвиток та технологічний прорив, забезпечуючи стійке зростання підприємства до 2030 р. табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікуваний ефект реалізації інноваційного проєкту ПОСП «Надія»

Ефект	Зміст	Кількісна оцінка
Економічний	Зростання доходів від органічного виробництва та переробки	+35% дохідності підприємства до 2030 р.; експорт +20%
	Зростання чистого прибутку	Зростання прибутку на 20–30% за рахунок економії та нових потоків.
	Економія ресурсів (добрива, засоби захисту рослин)	Економія витрат на 100–150 USD/га (залежно від культури)
	Рентабельність інвестицій (ROI)	Окупність інвестицій у обладнання та переробку за 3–4 роки
	Додатковий дохід від ECO-Hub	Формування нових потоків доходу від продажу біодобрив / біопалива.
Екологічний	Зменшення використання хімічних добрив, збереження ґрунтів	-25% використання пестицидів; +15% органічних площ
	Викиди CO ₂ (вуглецевий слід)	Зменшення використання мінеральних добрив та заміщення викопного палива біопаливом.
	Внесення азотних добрив	Зменшення нітратного вимивання та забруднення ґрунтових вод.
	Використання органічних відходів	Переробка відходів замість спалювання чи утилізації.
	Індекс здоров'я ґрунту (вміст гумусу)	Досягається завдяки регулярному внесенню біодобрив із ECO-Hub.
Соціальний	Залучення молоді, розвиток агротуризму	+50 нових робочих місць; +10 тис. туристів щорічно
	Створення нових робочих місць	Створення висококваліфікованих робочих місць (оператори Agri-Tech, інженери переробки).
	Кваліфікація персоналу	Підвищення кваліфікації та рівня заробітної плати співробітників.
	Продовольча безпека (якість)	Постачання на ринок продукції з гарантовано низьким рівнем залишків засобів захисту рослин
Технологічний	Впровадження smart-фермерства	80% площ під точним землеробством; 100% цифровий моніторинг
	Впровадження Agri-Tech	Повне переоснащення техніки та використання програмного забезпечення для точного землеробства.
	Діджиталізація процесів	Інтеграція даних (дрони, супутники, сенсори) для прийняття рішень.

Джерело: власні дослідження.

Масштаб проекту у 2026–2029 рр. становитиме 2000 га сільськогосподарських угідь та будівництво малої лінії біопереробки (компостування / пелетування). Вихідні дані та обґрунтування проекту впровадження стратегії розвитку представлено в Додатках Е, Ж та И. Базова ставка дисконту у розрахунках прийнята на рівні 20% як відображення помірного ризику та вартості капіталу в агросекторі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Грошові потоки інноваційного проекту для ПОСП «Надія»

Показник	Період реалізації проекту, рік				
	2026	2027	2028	2029	2030
Сума інвестицій, тис. грн.	-18000	0	0	0	0
Виручка від реалізації, тис. грн	-	6500	1200	17000	17000
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн	-	1200	2500	3500	3500
Амортизаційні відрахування, тис. грн	-	3600	3600	3600	10 800
Прибуток до оподаткування, тис. грн	-	1700	6400	9900	9900
Податок на прибуток (18%)	-	306	1152	1782	1782
Чистий прибуток, тис. грн	-	1394	5248	8118	8118
Ставка дисконту, % (r)	20	20	20	20	20
Коефіцієнт дисконтування	1,000	0,833	0,694	0,579	0,482
Грошові потоки, тис. грн	-18000	4994	8848	11718	11718
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	-18000	4160	6142	6784	5647
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн	-18000	-13840	-7698	-914	4733
Дисконтовані вигоди, тис. грн	-	4160	6142	6784	5647
Дисконтовані витрати, тис. грн	18000	-	-	-	-

Джерело: власні дослідження з використанням методики [16].

Представлена стратегія розвитку ПОСП «Надія» на засадах інноваційних підходів управління, розрахована на період 2026–2030 рр., демонструє свою фінансову привабливість. При заданій ставці дисконту у 20% і загальній сумі інвестицій 18000 тис. грн, проєкт генерує позитивну чисту теперішню вартість (NPV) у розмірі 4733,00 тис. грн. Це свідчить про те, що інновації не лише покривають усі витрати та інфляційні ризики, але й забезпечують значну додаткову економічну вигоду для підприємства. Повна окупність проєкту, згідно з накопиченим дисконтованим грошовим потоком, очікується на четвертому році експлуатації (2030 р.), що підтверджує його високу життєздатність та ефективність. Отримані результати підтверджують,

що впровадження малої лінії біопереробки та освоєння 2000 га земель є стратегічно перспективним напрямом для підприємства.

З метою комплексної оцінки економічної доцільності реалізації інноваційного проєкту та узагальнення результатів розрахунку грошових потоків було визначено систему інтегральних показників ефективності інвестицій. Їх застосування дозволяє оцінити фінансову результативність проєкту, рівень інвестиційного ризику та строк окупності вкладеного капіталу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники економічної ефективності проєкту ПОСП «Надія», тис. грн

Показник	Результат
Сума інвестицій по запропонованому проєкту – всього, тис грн	18000
Сума дисконтованого грошового потоку – всього, тис. грн	22733
Чиста теперішня вартість, тис. грн	4733
Термін окупності проєкту, років	4
Внутрішня норма рентабельності, %	26,4
Коефіцієнт вигід / витрат, од.	1,26
Індекс прибутковості, од	1,26

Джерело: власні дослідження.

Показники економічної ефективності підтверджують доцільність реалізації інноваційного проєкту «Smart-AgroCluster Надія». За обсягу інвестицій 18000 тис. грн проєкт формує позитивну чисту теперішню вартість (NPV) у розмірі 4733 тис. грн та внутрішню норму рентабельності 26,4%, що перевищує вартість капіталу і свідчить про його інвестиційну привабливість. Термін окупності проєкту становить чотири роки, що є прийнятним для аграрних інноваційних ініціатив. Реалізація проєкту забезпечує стратегічну трансформацію підприємства від сировинної моделі до інноваційно орієнтованої та стійкої бізнес-моделі з високою доданою вартістю. Впровадження точного землеробства та біопереробки сприяє зниженню собівартості, диверсифікації джерел доходу та підвищенню адаптивності ПОСП «Надія» до ринкових і кліматичних викликів, що створює передумови для довгострокового конкурентоспроможного розвитку підприємства до 2030 р.

Висновки до розділу 3

Комплексна стратегія сталого розвитку, ґрунтується на чотирьох ключових векторах: стійкість (Green Deal), діджиталізація, розвиток переробки та кластеризація. Успішна реалізація цієї моделі передбачає переорієнтацію підприємств Житомирщини з сировинного експорту на виробництво нішевої продукції з високою доданою вартістю, що відповідає світовому попиту та регіональній специфіці. Обґрунтування конкурентних стратегій за Портером довело необхідність диференціації для малих і середніх підприємств та використання технологічного лідерства для великих агрохолдингів. Таким чином, запропонована стратегія є адаптивною, інноваційною та ресурсно-орієнтованою, забезпечуючи підприємствам чіткий механізм для підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокового сталого зростання.

У результаті проведених розрахунків доведено економічну доцільність впровадження стратегії розвитку ПОСП «Надія» на засадах точного землеробства та локальної біопереробки. Проєкт забезпечує позитивну чисту теперішню вартість, прийнятний строк окупності та рівень рентабельності, що перевищує вартість залученого капіталу. Реалізація «Smart-AgroCluster Надія» сприяє зниженню собівартості продукції, підвищенню ефективності використання ресурсів і диверсифікації джерел доходу. Запропонована стратегія трансформує підприємство з сировинно орієнтованого виробника в інноваційний та екологічно стійкий агробізнес. Це формує довгострокові конкурентні переваги та створює підґрунтя для сталого розвитку ПОСП «Надія» до 2030 р.

ВИСНОВКИ

У результаті теоретичного дослідження встановлено, що стратегія розвитку підприємства є динамічною системою управління, спрямованою на формування стійких конкурентних переваг та довгострокової адаптації до змін зовнішнього середовища. Її сутність полягає у формуванні унікальної ринкової позиції через системне поєднання довгострокової спрямованості та інноваційності з ресурсною обґрунтованістю. Крім того, успішна стратегія має інтегрувати управління ризиками та ціннісну орієнтацію, що є важливим для забезпечення сталого розвитку суб'єктів агробізнесу.

Аналіз класифікацій стратегій ієрархічного рівня та їх адаптації до специфіки агробізнесу довів доцільність комплексного поєднання корпоративних, конкурентних і функціональних рішень з урахуванням природно-кліматичних, ресурсних та ринкових обмежень. Особливу роль у стратегічному розвитку агропідприємств відіграють інноваційно-технологічні, інтеграційні та екологічно орієнтовані стратегії, які відповідають принципам сталого розвитку та ESG-підходу. Обґрунтовано, що ефективність стратегії визначається не статичним плануванням, а безперервним циклом стратегічного управління, що включає аналіз, формування, реалізацію та контроль. Це створює методологічне підґрунтя для подальшого прикладного дослідження стратегічного розвитку конкретного агропідприємства.

Аграрний сектор Житомирської області розвивається в контексті загальнонаціональних трендів, водночас зберігаючи важливі конкурентні переваги, такі як диверсифікована структура виробництва та високий потенціал для органічних і переробних напрямів. Регіон стикається зі спільними для країни системними викликами, зокрема, дефіцитом робочої сили, технічною зношеністю основних фондів та недостатнім рівнем переробки сировини, що знижує формування доданої вартості. Однак, ефективне поєднання національних фінансових можливостей зі

сфокусованими регіональними механізмами, що орієнтовані на підтримку починаючих фермерів та створення переробних кластерів, створює сприятливу базу для адаптації. Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про критичну необхідність формування комплексної регіональної стратегії, спрямованої на інноваційну модернізацію та екологічну стійкість. Ця стратегія має використати унікальну спеціалізацію Житомирщини для формування стійкої та конкурентоспроможної моделі розвитку агробізнесу.

На основі проведеного аналізу, оцінки фінансових показників, SWOT-моделювання та PESTEL-аналізу, а також кількісної оцінки конкурентних позицій, встановлено, що чинна стратегія ПОСП «Надія» є переважно оборонно-стабілізаційною, сфокусованою на виживанні в умовах зовнішньої нестабільності. Критичне падіння чистого прибутку до 5,2% у 2024 р. свідчить про звуження виробничої бази та обмеженість внутрішніх джерел розвитку, що актуалізує необхідність негайного перегляду стратегічного курсу. Головними внутрішніми стримуючими чинниками, які підтверджено і SWOT-моделлю, і кількісною оцінкою конкурентоспроможності (3,45 бала), є застаріла техніко-технологічна база, відсутність цифрових систем управління та слабкі позиції у сфері бренду/іміджу.

Отримані показники економічної ефективності підтверджують високу доцільність проєкту «Smart-AgroCluster Надія», який із загальним обсягом інвестицій 18000 тис. грн формує позитивну чисту теперішню вартість ($NPV = +4733$ тис. грн). Внутрішня норма рентабельності ($IRR = 26,4\%$) значно перевищує вартість капіталу (20%), засвідчуючи інвестиційну привабливість та ефективне використання ресурсів ($BCR/PI = 1,26$). Окупність проєкту протягом чотирьох років є прийнятною для інноваційних агропроєктів, оскільки інвестиції у точне землеробство та біопереробку мають довгостроковий ефект, знижуючи собівартість і підвищуючи стійкість. Зі стратегічної точки зору, проєкт забезпечує трансформацію ПОСП «Надія» від сировинної до інноваційної, інтегрованої та конкурентоспроможної бізнес-моделі до 2030 р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
2. Баришевська І. В., Малишенко Ю. Г., Склева К. В., Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Modern Economics*. 2018. №1. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/innovation-strategy-of-the-company/> (дата звернення: 07.11.2025).
3. Бобиль В. В., Гненний О. М., Пивоварова Г. Б. Оцінка ефективності інвестицій в умовах ризику з урахування зв'язку рівнів дохідності та ризику. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8950> (дата звернення: 21.11.2025).
4. Бочковський В. В. Удосконалення стратегії розвитку бізнес-компаній. *Студентські наукові читання – 2024: Зб. наук. праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт*. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 263–267.
5. Бочковський В. В., Швець Т. В. Теоретичні основи становлення ринкового середовища. *Наукові читання – 2025: зб. наук. праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених, ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету*. Житомир. 2025. С. 159–166.
6. Бочковський В. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Студентські наукові читання 2025: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наук робіт Поліського національного університету*, 27 листопада 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 333–335
7. Варченко О. М., Липкань О. В. Методичні підходи до оцінки інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3–4 (62). С. 29–38.

8. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 334 с.
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 252 с.
10. Гудзь Ю., Карпенко В. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С. 260–264.
11. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm (дата звернення: 10.12.2025).
12. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб.; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Одес. нац. акад. харч. технологій, Одес. нац. політехн. ун-т. Київ: ЦУЛ, 2020. 448 с.
13. Ільїн В. Ю. Домінуючі інвестиційні стратегії формування виробничих портфелів аграрних підприємств. *Економічний вісник. Серія : фінанси, облік, оподаткування*. 2019. Вип. 3. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/268453039.pdf>. (дата звернення: 15.10.2025).
14. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доповн. Видавництво Львівської політехніки, Львів 2010. 400 с.
15. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С. 65–71. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25485/nzmened-65-71.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
16. Недільська Л. В., Куровська Н. О. Модифікація оцінки інвестиційної привабливості підприємства. *Modern Economics*. № 28. 2021. С. 76–82. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення: 06.11.2025).
17. Нестерова С.В. Методи оцінки ефективності інвестицій: сутність та

характеристики. *Економіка і суспільство гроші, фінанси і кредит*. 2018. Вип. №19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/166.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

18. Основний портал досліджень BCG: Boston Consulting Group: Strategic Management Consulting. URL: <https://www.bcg.com/> (дата звернення: 19.11.2025).

19. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=26566> (дата звернення: 14.10.2025).

20. Стахурська С. А. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1558/1499> (дата звернення: 15.10.2025).

21. Стратегічне управління : навч. посіб. / І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко, О. Маковоз, О. Шраменко. Київ: ЦНЛ, 2019. 272 с.

22. Стратегічне управління : навч. посіб. / М. М Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.

23. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя; за заг. ред. А.В. Балабаниць Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9069> (дата звернення: 11.12.2025).

24. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. ХНУВС, Харків, 2021. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3da6021-5889-479d-9e75-91fa5a35af07/content> (дата звернення: 17.10.2025).

25. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

26. Чендлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового

підприємства. Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press. 1962, 1990. 465 с.

27. Чепелюк Г. М. Методи оцінки інвестиційного проекту, які використовуються при банківському інвестиційному кредитуванні, *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5810> (дата звернення: 20.11.2025).

28. Черваньов Д. М. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 208 с.

29. Шевченко Г. О. Формування стратегій розвитку підприємств: сучасний підхід. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 168 с.

30. Шершньова З. Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2, том 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/21.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

31. Юшкевич О. Стратегія розвитку підприємства: конспект лекцій, , Житомир: Житомирська політехніка. 2021. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=165207> (дата звернення: 21.11.2025).

32. Ackoff R. L. A Concept of Corporate Planning. New York : John Wiley & Sons, 1970. 140 p.

33. Ansoff H. I. Checklist for Competitive and Competence Profiles. *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965. P. 95–105.

34. Menkova K., Zozul'ov O. Approaches to forming enterprises' business-models. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Том 3, № 4. С. 32–39. URL: <https://ela.kpi.ua/items/aa28d320-e274-44fc-9cd3-b9a4aca08cee> (дата звернення: 28.09.2025).

35. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. Harper & Row, 1988. 777 p.

36. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press 1998. 406 p.
37. Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise / M. Stehnei, I. Irtysheva, K. Khaustova, Y. Boiko. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. № 3/15. P. 212–223.
38. Ohmae K. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, New York: McGraw-Hill, 1991. 445 p.
39. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
40. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. P. 79–91.
41. Rumelt R. P., Rumelt R. P. *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business. 2011. 336 c.
42. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533.
URL:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
43. Thompson A. A. *Strategic Management : Concept and Cases* / 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.

ДОДАТКИ