

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
на тему: **«ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання

галузь знань **07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**  
спеціальність **073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**  
освітньо-професійна програма  
**«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**ДЕНИС МАРІЇ СТЕПАНІВНИ**

**Науковий керівник:**  
**к.е.н., доцент**  
**Кухта Павло Володимирович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2026**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«11» вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**ДЕНИС МАРІЇ СТЕПАНІВНИ**

**1. Тема роботи: «Формування та розвиток стратегічного потенціалу агропромислового підприємства»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

**2. Строк завершення роботи: 05.05.2026**

**3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.**

**4. Предмет дослідження:** теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти формування і розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

**5. Об'єкт дослідження:** стратегічний потенціал агропромислового підприємства – ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»».

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – розкриття теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування і розвитку стратегічного потенціалу агропромислового підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища та сучасних умов функціонування економіки.

**Завдання:**

6.1. Розкрити сутність та підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства.

6.2. Описати методичні засади оцінювання стратегічного потенціалу.

6.3. Надати загальну характеристику ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» та проаналізувати його зовнішнє і внутрішнє середовище.

6.4. Здійснити комплексну оцінку стратегічного потенціалу агропромислового підприємства (на прикладі ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»»).

6.5. Розробити заходи щодо збереження стратегічного потенціалу агропромислового підприємства в умовах воєнного стану.

6.6. Оцінити перспективи посилення стратегічного потенціалу підприємства у повоєнному відновленні.

**Науковий керівник**

**доц. Павло КУХТА**

**Здобувач освіти**

**Марія ДЕНИС**

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень – квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07–08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

**Науковий керівник**

**доц. Павло КУХТА**

**Здобувач освіти**

**Марія ДЕНИС**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1. Сутність та підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства.....	7
1.2. Методичні засади оцінювання стратегічного потенціалу .....	15
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ “ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»”</b> .....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища.....	22
2.2. Комплексне оцінювання стратегічного потенціалу агропромислового підприємства .....	29
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ “ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»”</b> .....	41
3.1. Розробка заходів щодо збереження стратегічного потенціалу агропромислового підприємства в умовах воєнного стану.....	41
3.2. Перспективи посилення стратегічного потенціалу підприємства у повоєнному відновленні (у контексті євроінтеграції).....	52
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	62
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	65
<b>ДОДАТКИ</b> .....	71
<b>АНОТАЦІЇ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Даний етап економічного розвитку України відзначається значним рівнем невизначеності, спричиненим військовими діями, глобалізаційними тенденціями, інтеграцією в європейський економічний простір та посиленням конкурентного тиску на внутрішніх і зовнішніх ринках. У цих умовах традиційні управлінські підходи, які зосереджуються переважно на досягненні короткострокових результатів, виявляються менш ефективними, і саме це підкреслює необхідність переходу до стратегічно орієнтованих моделей розвитку.

Проблематика формування та розвитку стратегічного потенціалу є важливою складовою розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Стратегічний потенціал характеризується здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси та застосовувати нові підходи і стратегії. Особливо важливою стає проблема формування і розвитку стратегічного потенціалу в умовах кризових викликів, високої волатильності та потреби у відновленні національного господарства.

У сучасній економічній літературі представлено велику кількість наукових публікацій, які висвітлюють різноманітні підходи оцінювання та формування стратегічного потенціалу підприємств. Дослідження на цю тему здійснювали як українські фахівці, так і іноземні, а саме: Н. І. Костецька, З. О. Коваль, В. Г. Балан, І. П. Тимченко, В. В. Чичотка, Д. О. Пульча, І. А. Ігнат'єва, М. В. Вовк, В. Н. Гавва, О. В. Дудник, Л. С. Ладонько, Л. В. Балабанова, Д. Коноплянко, О. І. Маслак, Л. А. Квятковська та інші.

**Мета дослідження** – розкриття теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування і розвитку стратегічного потенціалу агропромислового підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища та сучасних умов функціонування економіки.

Визначено наступні *завдання роботи*, що відповідають меті дослідження:

- розкрити сутність та підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства;
- описати методичні засади оцінювання стратегічного потенціалу;
- надати загальну характеристику ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” та проаналізувати його зовнішнє і внутрішнє середовище;
- здійснити комплексну оцінку стратегічного потенціалу агропромислового підприємства (на прикладі ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»”);
- розробити заходи щодо збереження стратегічного потенціалу агропромислового підприємства в умовах воєнного стану;
- оцінити перспективи посилення стратегічного потенціалу підприємства у повоєнному відновленні.

**Об’єкт дослідження:** стратегічний потенціал агропромислового підприємства – ТОВ “Фірма «Астарта-Київ”.

**Предмет дослідження:** теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти формування і розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

**Методи дослідження:** Для реалізації завдань були використані наступні методи: логічне узагальнення та абстрагування, теоретичний пошук (для уточнення сутності стратегічного потенціалу підприємства та виділення його ключових характеристик); статистичний та математичний аналіз (для розрахунку ключових фінансових показників діяльності ТОВ “Фірма «Астарта-Київ””, а також для обчислення економічної доданої вартості (EVA), координат динамічного SPACE-аналізу та кількісної оцінки економічної ефективності запропонованих заходів); монографічний (для детального вивчення діяльності ТОВ “Фірма «Астарта-Київ”” як об’єкта дослідження, аналізу його організаційної структури, бізнес-моделі, фінансової звітності та операційних показників); графічний (для наочного представлення результатів діагностики стратегічного потенціалу); системний підхід (для розгляду стратегічного потенціалу підприємства як цілісної системи, а також для врахування взаємозв’язку внутрішніх елементів та зовнішніх факторів); метод порівняння

(для зіставлення фінансових результатів підприємства в динаміці, порівняння ефективності різних сегментів бізнесу, а також для оцінки впливу запропонованих заходів на зміну стратегічної позиції) тощо.

**Інформаційною базою** стали наукові статті провідних вчених із досліджуваної проблематики, праці, підручники та дослідні роботи відповідних учених, а також звітні та аналітичні матеріали ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»», Інтернет-ресурси тощо.

**Наукова новизна** результатів дослідження: дістали подальшого розвитку формування дієвих заходів для збереження стратегічного потенціалу агропромислових підприємств в умовах воєнного стану, що, зокрема, уможливило посилення їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективніше використовувати наявні ресурси, забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства у контексті обраного курсу на подальшу євроінтеграцію.

**Теоретичне значення дослідження** полягає в узагальненні існуючих підходів до формування стратегічного потенціалу підприємства, актуалізації їх значення в умовах зростання рівня невизначеності, спричиненого військовими діями, посиленням конкурентного тиску на внутрішніх і зовнішніх ринках.

**Практичне значення роботи** розкривається через висвітлення наявних та перспективних інструментів та механізмів оцінювання стратегічного потенціалу агропромислового підприємства та його ефективного використання. Нині традиційні підходи виявляються менш ефективними, оскільки зорієнтовані переважно на досягненні короткострокових результатів, що визначає необхідність переходу до стратегічно орієнтованих моделей розвитку. Результати роботи отримали впровадження на підприємстві.

Окремі положення та рекомендації магістерської роботи знайшли практичне використання в роботі компанії, що реалізує діяльність у сфері професійних аудиторських, консалтингових та юридичних послуг – ТОВ «КПМГ-Україна» (Довідка № 165 від 12.05.2026 р.).

**Апробація результатів дослідження** проводилась на XXIV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи», секція «Менеджмент організацій в умовах війни та глобальної полікризи», що відбулась з 25 по 27 березня 2026 року, де були представлені тези на тему: «Збереження стратегічного потенціалу агропромислових підприємств України в умовах воєнного стану» (див. додаток А, Б)

**Структура дослідження.** Виконана робота містить вступ, три розділи (в кожному по два параграфи), узагальнені висновки за результатами роботи, список джерел (61 найменування), додатки. Обсяг роботи становить 70 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність та підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства**

Сьогодні, стратегічний потенціал стає одночасно категорією розвитку, і категорією стійкості, адаптації та довгострокового виживання підприємства в нестабільному середовищі. У сучасних умовах України, під впливом воєнних ризиків, енергетичних обмежень, логістичних розривів, дефіциту кадрів і високої турбулентності зовнішнього середовища, критично зросла важливість правильно використовувати наявний потенціал. За оцінками Світового банку, станом на 31 грудня 2024 року потреби України у відновленні та реконструкції на найближче десятиріччя становили 524 млрд дол. США, що приблизно у 2,8 рази перевищує номінальний ВВП країни за 2024 рік; водночас додаткові руйнування енергетичної інфраструктури стримували економічне зростання, яке у 2024 році оцінювалося на рівні 3,2 відсотка, а у 2025 році уповільнювалося до 2%. Національний банк України також фіксував збереження стриманих, хоча й помірно позитивних очікувань бізнесу, індекс ділових очікувань підприємств у IV кварталі 2025 року становив 102,1%, тоді як у II кварталі 2025 року він дорівнював 103,1% [61]. Підприємства продовжують планувати розвиток, однак роблять це в умовах підвищеної обережності та ресурсних обмежень.

У науковому дискурсі стратегічний потенціал розглядається як інтегрована система ресурсів, резервів, компетенцій і здатності підприємства, які забезпечують досягнення стратегічних цілей, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг [42–44, 50–61]. Поряд з тим, акценти в інтерпретації цієї категорії зміщуються від простого ресурсного забезпечення до поєднання ресурсної бази з управлінською здатністю, гнучкістю, інноваційністю та стратегічною спрямованістю.

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності стратегічного потенціалу підприємства наведено в табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

## Наукові підходи до визначення стратегічного потенціалу підприємства

Автор	Визначення	Акцент
А. В. Ткач	Стратегічний потенціал підприємства є взаємопов'язаною сукупністю ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей і визначення меж майбутнього функціонування з урахуванням прогнозованих умов середовища.	Ресурси, цілі, майбутні межі функціонування
Н. І. Костецька	Стратегічний потенціал формується на основі досягнутого ресурсного потенціалу та розвивається у системі стратегічного управління через планування, реалізацію і контроль.	Зв'язок із стратегічним управлінням, процесний характер
Д. О. Коноплянко	Стратегічний потенціал визначає стратегічні можливості підприємства, забезпечує ефективніше використання ресурсів і збільшення резервів для досягнення стратегічних цілей.	Стратегічні можливості, ефективність використання ресурсів
О. Шеремет, О. Шульган	Стратегічний потенціал є сукупністю ресурсів, резервів і компетенцій, яка визначає потенційні можливості підприємства та забезпечує реалізацію стратегічних напрямів розвитку з урахуванням зовнішніх викликів і ринкових потреб.	Комплексність, компетенції, зовнішні виклики
Д. О. Пульча	Стратегічний потенціал є інтегрованою характеристикою розвитку підприємства, що поєднує ресурси, компетенції та здатність адаптуватися до змінюваного середовища.	Інтегрованість, адаптаційна здатність

*Розроблено автором на основі [39, с. 76–78; 22, с. 51–54; 20; 42, с. 45–47; 35, с. 45–46].*

Можемо підсумувати, що стратегічний потенціал доцільно інтерпретувати як ресурсну площину, у межах якої категорія відображає сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів. Як компетентнісну площину, яка акцентує увагу на здатності менеджменту і персоналу мобілізувати, комбінувати та трансформувати наявні ресурси. Як цільову площину, у межах якої стратегічний потенціал виступає як інструмент досягнення довгострокових цілей, реалізації стратегії та забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства [22, с. 51–54; 42, с. 45–47].

Місце стратегічного потенціалу в системі стратегічного управління визначається його функцією як бази для формування, реалізації та коригування стратегічних рішень. У працях Н. І. Костецької обґрунтовано, що стратегічне управління потенціалом підприємства реалізується через три взаємопов'язані складові – стратегічне планування, реалізацію та контроль [22, с. 51–54]. Тобто, він сам по собі, не є статичним набором можливостей, а виступає динамічною системою, яка повинна постійно відтворюватися, розвиватися й адаптуватися відповідно до змін середовища. Оцінивши цю логіку, доцільно зазначити, що стратегічний потенціал займає проміжне, але системоутворююче місце між ресурсною базою підприємства та його стратегічними результатами. Через нього забезпечується трансформація ресурсів у стратегічні переваги, а стратегічних намірів у реальні результати діяльності. Важливо, у цьому контексті розмежовувати відмінності стратегічного потенціалу від суміжних понять (рис. 1.1.1).



Рис. 1.1.1. Співвідношення стратегічного потенціалу із суміжними поняттями

*Розроблено автором на основі [20; 24, с. 116; 4].*

Характеризуючи стратегічний потенціал підприємства, доцільно виходити з того, що він є не просто сукупністю окремих ресурсів, а інтегрованою системою можливостей, здатностей і компетенцій, орієнтованих на довгостроковий розвиток підприємства. На основі підходу, запропонованого В. В. Чичоткою [41], стратегічному потенціалу притаманна низка загальних і специфічних характеристик. До загальних характеристик насамперед належить комплексність і системність, тому що стратегічний потенціал формується з взаємопов'язаних елементів, які функціонують не ізольовано, а в єдиній логіці досягнення стратегічних результатів. Йому властива складність, що зумовлена неоднорідністю його складових, різною природою ресурсів, компетенцій і функціональних підсистем. Очевидно, що ця обставина ускладнює процес його вимірювання, оцінювання та управління. Не менш важливою ознакою є цілісність, адже трансформація одного елемента потенціалу неминуче позначається на стані інших складових, змінюючи загальну конфігурацію можливостей підприємства. Стратегічний потенціал характеризується гнучкістю, тобто здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також альтернативністю складових, що дає змогу комбінувати різні ресурси та управлінські рішення залежно від умов розвитку.

Серед специфічних характеристик важливе місце посідає стратегічна спрямованість, яка означає орієнтацію потенціалу на реалізацію довгострокових цілей підприємства. Він має індивідуальний характер формування, оскільки визначається унікальним поєднанням ресурсів, компетенцій, досвіду та організаційних особливостей конкретного підприємства. Ще однією визначальною ознакою є динамічність розвитку, що відображає здатність потенціалу змінюватися у часі під впливом як внутрішніх трансформацій, так і зовнішніх викликів. Проаналізувавши характеристики, можна зробити висновок, що стратегічний потенціал виступає динамічною, цілісною та адаптивною основою забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Виходячи із наведених характеристик стратегічного потенціалу, нам варто розглянути його структурні складові, через їхній склад, взаємозв'язок і рівень розвитку розкривається практичний зміст цієї категорії. Комплексність, системність, цілісність, гнучкість, динамічність і стратегічна спрямованість свідчать про те, що стратегічний потенціал не може бути зведений до одного ресурсу чи однієї функціональної підсистеми. Навпаки, він формується як багатокомпонентна система локальних потенціалів, кожен з яких виконує окрему функцію у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства (табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2

## Основні складові стратегічного потенціалу підприємства

<b>Складова</b>	<b>Змістова характеристика</b>
Кадровий потенціал	Відображає професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу, його здатність до навчання, адаптації, розвитку та реалізації стратегічних змін
Виробничий потенціал	Характеризує наявні виробничі потужності, рівень організації виробництва, ефективність використання ресурсів та здатність до забезпечення необхідних обсягів діяльності
Фінансовий потенціал	Визначає рівень фінансової стійкості, прибутковості, ліквідності, платоспроможності та спроможності підприємства фінансувати стратегічний розвиток
Інноваційний потенціал	Відображає здатність до створення, впровадження та комерціалізації інновацій, освоєння нових технологій і підтримання технологічного оновлення
Організаційний потенціал	Охоплює якість управління, організаційну структуру, внутрішню координацію, корпоративну культуру та узгодженість стратегічних рішень
Маркетинговий потенціал	Характеризує можливості підприємства щодо вивчення ринку, формування попиту, управління брендом і забезпечення стійких відносин із клієнтами
Логістичний потенціал	Відображає здатність підприємства забезпечувати ефективно постачання, управління потоками ресурсів, запасами та доставкою продукції
Конкурентний потенціал	Показує спроможність підприємства формувати, підтримувати й нарощувати конкурентні переваги у стратегічній перспективі
Потенціал відтворення	Відображає можливості підприємства щодо оновлення ресурсної бази, відновлення кадрового, фінансового, технологічного й організаційного потенціалу
Інформаційний потенціал	Визначає якість інформаційного забезпечення, аналітичної підтримки управління та здатність до своєчасного прийняття обґрунтованих рішень
Інвестиційний потенціал	Характеризує здатність підприємства залучати й ефективно використовувати інвестиційні ресурси для реалізації стратегічних цілей
Резерви розвитку	Відображають невикористані внутрішні можливості підвищення ефективності діяльності без істотного зростання витрат

*Розроблено автором на основі [7, с. 84; 8, с. 34].*

Можемо зробити висновок, що його структура має полікомпонентний та взаємозалежний характер. Якість досягнення майбутніх цілей розвитку залежить не лише від наявності потенційних можливостей, а й від умов реалізації стратегічних напрямів.

Тобто, окремі складові стратегічного потенціалу мають оцінюватися не ізольовано, а у взаємодії, оскільки лише їх узгоджене функціонування формує основу для реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства. Оцінивши підхід З. О. Коваль [18, с. 34], доцільно зазначити, що до структури стратегічного потенціалу варто включати ті елементи, які безпосередньо визначають здатність підприємства до стратегічної мобілізації ресурсів, до адаптації до змін і до формування синергетичного ефекту.

Наявна структура стратегічного потенціалу говорить про те, що його рівень визначається не тільки станом ресурсного забезпечення, але й ступенем збалансованості між кадровою, виробничою, фінансовою, інноваційною, організаційною та ринковою складовими. Тому аналіз структури стратегічного потенціалу дає змогу виявити сильні сторони підприємства, ідентифікувати внутрішні резерви, визначити стратегічні обмеження та сформувати аналітичну основу для обґрунтування майбутньої стратегії розвитку.

З огляду на багатоконпонентний характер стратегічного потенціалу, а також необхідність його використання у практиці стратегічного управління, доцільним є не лише визначення структурних складових, але й виокремлення основних видів потенціалу підприємства за рівнем його стратегічної достатності та перспектив розвитку.

Як нами уже виявлено, стратегічний потенціал слід трактувати не лише через наявні ресурси, а й через резерви, можливості взаємодії із зовнішніми суб'єктами та здатність до нарощення конкурентних переваг у стратегічному періоді. Науковцями використовується градація потенціалу за видами, яка дозволяє оцінити ступінь готовності підприємства до стабільного функціонування, масштабування діяльності та довгострокового розвитку (табл. 1.1.3).

## Види потенціалу підприємства за рівнем стратегічної достатності

Вид потенціалу	Змістова характеристика	Значення
Необхідний потенціал	Рівень потенціалу, який забезпечує підприємству можливість відкриття нових напрямів діяльності та освоєння нових видів продукції чи послуг	Свідчить про наявність мінімально потрібної бази для стратегічного розширення
Достатній потенціал	Рівень потенціалу, який дає змогу збільшити обсяг вже наявної діяльності, виробити додаткову кількість продукції або надати додаткові послуги	Характеризує спроможність до кількісного зростання в межах наявної спеціалізації
Нормативний потенціал	Рівень потенціалу, який забезпечує функціонування підприємства відповідно до планових параметрів, стандартів і нормативів діяльності	Відображає стабільність і здатність підтримувати належний режим функціонування
Потенціал розвитку	Максимальні можливості підприємства, що забезпечують його зростання у стратегічному періоді завдяки раціональному поєднанню внутрішніх і зовнішніх можливостей	Відображає перспективу довгострокового розвитку, адаптації та формування нових конкурентних переваг

*Розроблено автором на основі [15, с. 355–356].*

Кожен із видів потенціалу відображає окремий рівень стратегічної зрілості підприємства. Необхідний потенціал є початковою умовою стратегічного розширення. Його наявність означає, що підприємство вже сформувало такий ресурсно-компетентнісний базис, який дозволяє виходити за межі наявної діяльності, запускати нові напрями, освоювати нові ринки або створювати нові продукти. Необхідний потенціал не слід бачити як надлишковий, тому що він лише відкриває можливість переходу до нових сфер діяльності, але ще не гарантує стійкого ефекту від такого переходу.

Достатній потенціал характеризує більш високий рівень функціональної спроможності підприємства. Йдеться про такий стан ресурсів, резервів і компетенцій, за якого суб'єкт господарювання може не лише підтримувати діяльність, а й нарощувати її масштаби в межах уже освоєного напрямку. Він відображає можливість інтенсивнішого використання сформованої виробничої, фінансової, кадрової та організаційної бази. Достатній потенціал, на відміну від потенціалу розвитку, не обов'язково передбачає глибокі структурні зміни чи стратегічну трансформацію.

Нормативний потенціал відображає здатність підприємства функціонувати відповідно до планових орієнтирів, внутрішніх нормативів і встановлених параметрів результативності. Його зміст полягає в підтриманні стабільного режиму господарювання, за якого підприємство виконує виробничі, фінансові та організаційні завдання без істотних відхилень від заданих стандартів. Наявна сутність нормативного потенціалу свідчить про те, що він є базою поточної стійкості підприємства, але сам по собі ще не відображає його перспектив довгострокового зростання. Тому нормативний потенціал доцільно розглядати як умову стабільності, а не як достатній індикатор стратегічного прориву.

Найбільш вагомим у стратегічному аспекті є потенціал розвитку, він тлумачиться як максимальні можливості підприємства, що забезпечують його зростання у стратегічному періоді завдяки раціональному взаємозв'язку елементів внутрішнього середовища між собою та з факторами зовнішнього середовища. Тобто, потенціал розвитку формується не лише через наявні ресурси, але й через резерви, інтеграційну адаптивність, якість взаємодії зі стейкхолдерами, а також через здатність створювати нові ефекти, зокрема інноваційний, ринковий чи екологічний. Проаналізувавши цю характеристику, можна зробити висновок, що потенціал розвитку є найповнішим проявом стратегічного потенціалу, оскільки він поєднує ресурсний, резервний, процесний і результативний аспекти в єдину систему довгострокового зростання.

Отже, класифікація потенціалу підприємства за видами дозволяє перейти від загального теоретичного розуміння стратегічного потенціалу до його більш прикладної аналітичної інтерпретації. Оцінивши види, варто підкреслити, що вони можуть використовуватися як основа для діагностики поточного стану підприємства, виявлення стратегічного розриву та обґрунтування управлінських рішень щодо зміцнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

## 1.2. Методичні засади оцінювання стратегічного потенціалу

Формування стратегічного потенціалу підприємства є важливою складовою системи стратегічного управління, воно визначає можливості суб'єкта господарювання щодо забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. У сучасних умовах функціонування української економіки, що характеризуються високою невизначеністю, воєнними ризиками, нестабільністю ринкового середовища та трансформаційними процесами, питання формування стратегічного потенціалу набуває особливої актуальності. Підприємства виступають основними суб'єктами економічної системи, які забезпечують економічну стійкість держави, створення робочих місць, розвиток інновацій та підтримку соціально-економічної стабільності. Основні етапи формування стратегічного потенціалу підприємства [1, с. 51–55]:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства – дослідження ринкових умов, конкурентного середовища, ресурсної бази та факторів впливу на діяльність підприємства;
- ідентифікація ресурсів і можливостей підприємства – визначення наявних матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інноваційних ресурсів;
- визначення стратегічних цілей розвитку – формування довгострокових орієнтирів діяльності підприємства відповідно до його місії та ринкових можливостей;
- формування структури стратегічного потенціалу – поєднання локальних потенціалів (виробничого, фінансового, кадрового, інноваційного, маркетингового тощо) у єдину систему;
- розроблення механізмів реалізації та управління потенціалом – створення організаційних, економічних і управлінських інструментів ефективного використання ресурсів;
- моніторинг та коригування стратегічного потенціалу – постійне

оцінювання результатів, виявлення резервів розвитку та адаптація до змін зовнішнього середовища.

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства є важливою передумовою обґрунтованого стратегічного вибору, тому що воно дає змогу встановити, наскільки наявні ресурси, компетенції, резерви та організаційні можливості відповідають довгостроковим цілям розвитку підприємства. У сучасній науковій літературі методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу відрізняються за логікою побудови, набором індикаторів, способом інтегрування результатів та глибиною врахування зовнішнього середовища. Одні методики зосереджені на діагностиці внутрішнього стану підприємства, інші акцентують увагу на стратегічному розриві, а окремі підходи орієнтовані на виявлення впливу зовнішніх загроз, можливостей і трансформаційних змін (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Основні методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Автор	Методичний підхід	Основний зміст
Р. П. Шкробень, М. В. Харнам, І. П. Отенко	Експертно-аналітичний та профільний підхід	Оцінювання стратегічного потенціалу через аналіз стратегій розвитку, критерії стійкості, ефективності, зростання, інноваційності та профілю факторів зовнішнього середовища
В. В. Чичотка	Інтегральний п'ятиетапний підхід	Поєднання ресурсного, компетентнісного і результативного підходів із нормалізацією показників, розрахунком інтегральної оцінки та стратегічного розриву
І. А. Ігнат'єва, А. Ю. Сербенівська, О. І. Ігнат'єв	Матрично-діагностичний підхід	Побудова матриці стратегічного потенціалу за підсистемами, системою індикаторів та використанням кореляційно-регресійного інструментарію
Пульча Д. О.	Матричні та аналітичні методи стратегічного аналізу	Застосування SWOT, LOTS, SPACE, PIMS, рангових і порівняльних методів для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

*Розроблено автором на основі [35; 41; 43, с. 256–262; 16, с. 273–275].*

Підхід, запропонований Р. П. Шкробенем, М. В. Харнамом та І. П. Отенко, базується на поєднанні стратегічного аналізу, експертного оцінювання та

профілювання зовнішнього середовища [43, с. 256–262]. Вони виходять із того, що процедурі оцінювання стратегічного потенціалу має передувати аналіз стратегій, які реалізує підприємство, оскільки стан і структура потенціалу прямо пов'язані зі стратегічними намірами суб'єкта господарювання. У межах їхнього підходу критеріями оцінювання виступають стійкість фінансово-економічного стану, ефективність діяльності, здатність до зростання, інноваційний розвиток та наявність конкурентних переваг. Для оцінювання впливу зовнішнього середовища автори використовують експертний підхід із побудовою профілю факторів. Важливість окремих факторів визначається на основі рангових оцінок експертів, а отримані результати відкладаються на координатній площині для формування профілю зовнішнього середовища. Їх методика не зводиться до однієї універсальної формули, але її логіка полягає у порівнянні вагомості факторів і визначенні найбільш небезпечних або перспективних напрямів впливу. Сильна сторона, цього підходу полягає у високій чутливості до умов безпеко-орієнтованого розвитку, проте він значною мірою залежить від якості експертних суджень.

Більш формалізований підхід запропонований В. В. Чичоткою. Його методика передбачає п'ять взаємопов'язаних етапів [41]:

- ідентифікацію складових стратегічного потенціалу;
- діагностику фактичного стану;
- оцінювання потенційних можливостей розвитку;
- інтегральне оцінювання та визначення відповідності потенціалу стратегічним цілям підприємства.

Нормалізоване значення окремого показника автор визначає за формулою [41]:

$$E_{ij}^H = \frac{\chi_{ij}}{\overline{\chi_{ij}}} \quad (1.2.1)$$

де  $\chi_{ij}$  – фактичне значення  $j$ -го показника  $i$ -ї складової стратегічного потенціалу;

$x_{ij}^{ET}$  – еталонне або цільове значення відповідного показника;

$E_{ij}^{ET}$  – нормалізоване значення показника.

Формула відображає ступінь наближеності фактичного значення показника до його цільового орієнтира. Якщо значення показника наближається до одиниці або перевищує її, це свідчить про досягнення або перевищення еталонного рівня.

Інтегральна оцінка окремої складової стратегічного потенціалу розраховується за формулою [41]:

$$SP_i = \sum_{j=1}^m W_{ij} \times E_{ij}^H \quad (1.2.2)$$

де  $SP_i$  – інтегральна оцінка  $i$ -ї складової стратегічного потенціалу;

$W_{ij}$  – ваговий коефіцієнт  $j$ -го показника  $i$ -ї складової;

$m$  – кількість показників у межах  $i$ -ї складової.

Загальний інтегральний рівень стратегічного потенціалу підприємства визначається так [41]:

$$SP = \sum_{i=1}^n W_i \times SP_i \quad (1.2.3)$$

де  $SP$  – інтегральний рівень стратегічного потенціалу підприємства;

$W_i$  – ваговий коефіцієнт значущості  $i$ -ї складової;

$n$  – кількість складових стратегічного потенціалу;

$$\sum_{i=1}^n W_i = 1$$

Після цього визначається стратегічний розрив [41]:

$$\Delta SP = SP_{Ц} - SP_{Ф} \quad (1.2.4)$$

де  $\Delta SP$  – стратегічний розрив;

$SP_{Ц}$  – цільовий рівень стратегічного потенціалу, необхідний для реалізації обраної стратегії;

$SP_{Ф}$  – фактичний рівень стратегічного потенціалу підприємства.

Описана методика є однією з найбільш системних і придатних для практичного використання, оскільки дозволяє одночасно оцінити поточний стан, потенціал розвитку та дефіцит між фактичними і стратегічно необхідними параметрами.

Матрично-діагностичний підхід, розроблений І. А. Ігнат'євою, А. Ю. Сербенівською та О. І. Ігнат'євим [16, с. 273], ґрунтується на системній структуризації стратегічного потенціалу за підсистемами. Автори розглядають стратегічний потенціал як матрицю, в якій поєднуються підсистеми внутрішнього стану підприємства та рівні впливу зовнішніх факторів. Для побудови статистичних моделей пропонується використовувати рівняння такого типу [16, с. 273]:

$$K_{СПП} = \alpha_0 + \sum_{j=1}^n a_j x_j \quad (1.2.5)$$

де  $K_{СПП}$  – інтегральний коефіцієнт стратегічного потенціалу підприємства;

$\alpha_0$  – вільний член моделі;

$a_i$  – параметри моделі, що характеризують вплив окремих факторів;

$x_i$  – значення відповідних показників-індикаторів;

$n$  – кількість факторів.

Економічний зміст моделей полягає у визначенні сили та напрямку впливу окремих індикаторів на загальний рівень стратегічного потенціалу. Окрему групу становлять матричні методи стратегічного аналізу, які узагальнено розглядає Д. О. Пульча [35, с. 46–52]. Їх доцільно застосовувати для якісного оцінювання стратегічного потенціалу, насамперед у частині виявлення сильних і слабких сторін, а також відповідності внутрішніх можливостей ринковим викликам (табл. 1.2.2).

SWOT-аналіз, LOTS-аналіз, належать до найбільш ефективних інструментів первинної діагностики стратегічного потенціалу. SWOT-аналіз дозволяє виявити ключові сильні і слабкі сторони підприємства, а також пов'язати їх із зовнішніми можливостями і загрозами. LOTS-аналіз, своєю чергою, є глибшим інструментом, оскільки охоплює не лише стан

підприємства, а й реальність досягнення коротко- та довгострокових цілей, кадровий потенціал, методи аналізу, систему менеджменту і реалізацію планів розвитку.

Таблиця 1.2.2

Матричні методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Метод	Зміст застосування	Аналітичне призначення
SWOT-аналіз	Ідентифікація сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Виявлення стратегічної позиції підприємства та узгодження внутрішнього потенціалу із зовнішнім середовищем
LOTS-аналіз	Послідовне обговорення стратегічних проблем бізнесу на різних рівнях управління	Поглиблена діагностика стану бізнесу, цілей, кадрового потенціалу, менеджменту та звітності
SPACE-аналіз	Оцінювання фінансової сили, конкурентних переваг, стабільності галузі та привабливості ринку	Вибір типу стратегічної поведінки підприємства
PIMS-аналіз	Дослідження залежності результативності підприємства від стратегічних факторів	Виявлення чинників, що визначають успішність реалізації потенціалу
EVA-метод	Оцінювання реального економічного прибутку підприємства	Виявлення реальної стратегічної цінності підприємства для акціонерів та впливу на потенціал

*Розроблено автором на основі [35, с. 46–52].*

Нам варто підкреслити, що матричні методи не забезпечують повноцінної кількісної інтегральної оцінки, але є надзвичайно корисними для формування стратегічного бачення та якісної інтерпретації стану потенціалу. Підсумуємо оцінку переваг і недоліків розглянутих методик (табл. 1.2.3).

Таблиця 1.2.3

Переваги та недоліки методик оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Методика	Переваги	Недоліки
1	2	3
Експертно-аналітичний підхід Р. Шкрєбєня, М. Харнама, І. Отенко	Дає змогу врахувати безпекові аспекти, зовнішні загрози, стратегічні наміри та галузеві особливості; придатний для нестабільного середовища	Висока залежність від суб'єктивності експертів; обмежена формалізація результатів; складність відтворення

Продовження табл. 1.2.3

1	2	3
Інтегральна методика В. Чичотки	Забезпечує системність, формалізацію, можливість кількісного узагальнення, виявлення стратегічного розриву та порівняння в динаміці	Потребує ретельного добору еталонних значень і вагових коефіцієнтів; чутлива до якості вихідних даних
Матрично-діагностичний підхід І. Ігнат'євої, А. Сербенівської, О. Ігнат'єва	Дозволяє структурувати стратегічний потенціал за підсистемами, враховувати багатофакторність і застосовувати економіко-математичне моделювання	Методично складний; потребує великої інформаційної бази, статистичних навичок і програмного забезпечення
SWOT-аналіз	Простота застосування, наочність, можливість швидкої ідентифікації сильних і слабких сторін	Переважно якісний характер; відсутність інтегрального показника; ризик суб'єктивності
LOTS-аналіз	Глибше охоплення проблем бізнесу, поєднання стратегічних, організаційних і кадрових аспектів	Трудомісткість; відсутність стандартизованої кількісної оцінки; складність використання без належної аналітичної культури
SPACE, PIMS, EVA	Дають змогу оцінити окремі аспекти стратегічного потенціалу та середовища, корисні для вибору стратегічних альтернатив	Фрагментарність; кожен метод охоплює лише окрему площину потенціалу; потребують комбінування з іншими підходами

*Розроблено автором.*

Узагальнюючи, жодна з методик не є самодостатньою для повного оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Наявна структура методичного інструментарію свідчить про доцільність поєднання інтегральних, матричних, експертних і діагностичних методів. Комбінування кількісної інтегральної оцінки з якісним стратегічним аналізом зовнішнього середовища, внутрішніх резервів і стратегічного розриву забезпечує найбільш повне уявлення про реальний стан і перспективи розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ “ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»”**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища**

Об’єктом дослідження магістерської є ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»”. Підприємство займає унікальне місце в структурі агропромислового комплексу України, виступаючи в якості основного операційного активу однієї з провідних вертикально-інтегрованих агропромислових груп Центральної та Східної Європи – ASTARTA Holding PLC [48; 49].

Компанія ASTARTA HOLDING PLC, що зареєстрована на Кіпрі, є публічною компанією, акції якої торгуються на Варшавській фондовій біржі. Через кіпрську дочірню компанію Ancor Investments Ltd холдинг володіє 99,99% капіталу ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»”. У свою чергу, компанія контролює безліч дочірніх підприємств в Україні, які безпосередньо займаються виробничою діяльністю в різних областях країни.

Виробничі активи ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” характеризуються широкою географічною диверсифікацією. Підприємства групи розташовані в семи областях України: Полтавській, Вінницькій, Хмельницькій, Чернігівській, Житомирській, Тернопільській та Харківській. Такий розподіл є важливим стратегічним кроком, спрямованим на зниження операційних ризиків, пов’язаних як із природно-кліматичними факторами так і з наслідками військових дій, які, як зазначає керівництво, локалізовані в регіонах, де компанія не має ключових активів [38].

Конкурентною перевагою ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” виступає значний обсяг власної сировини – цукрових буряків, які вирощуються агрофірмами холдингу. Попит також спостерігається на побічні продукти виробництва цукру, такі як меляса та жом. Зокрема, після введення в експлуатацію жомосушарних та жомогрануляційних відділень на кількох

заводах, компанія почала постачати практично весь гранульований жом на зовнішні ринки.



Рис. 2.1.1. Географія присутності ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»

Ключові виробничі показники ТОВ «Фірма «Астарта-Київ» наведено в таблиці (табл.2.1.1).

Таблиця 2.1.1

## Основні виробничі показники ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»»

Показник	Значення
Земельний банк	214 тис. га
Кількість цукрових заводів	5
Кількість заводів по переробці сої	1
Потужність елеваторів	7 елеваторів, здатних одночасно зберігати 562 тис. тонн зерна
Поголів'я ВРХ	29 тис. голів
Кількість молочних ферм	33
Кількість співробітників	6939 чол. (91% з них проживає в сільській місцевості)

*Розроблено автором на основі [48; 49; 61].*

Бізнес-модель ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» є класичним прикладом вертикальної інтеграції, доповненої диверсифікацією за кількома напрямками. Це означає, що продукція одного сегмента часто використовується як сировина для іншого, що створює замкнутий цикл і підвищує загальну стійкість [2] (табл. 2.1.2)

Таблиця 2.1.2

## Основні операційні сегменти ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»»

Сегмент	Дохід (2024 р.)	Опис
Сільськогосподарське виробництво (Agriculture)	34% (209 млн Євро)	Компанія вирощує зернові та олійні культури, які частково продаються на експорт, а частково використовуються як сировина для переробки. У 2024 році площа посіву становила 208 тисяч гектарів.
Виробництво цукру (Sugar Production)	37% (229 млн Євро)	У 2024 році було вироблено 380 тисяч тонн цукру (найвищий показник за 7 років), частка компанії на українському ринку становить 21%
Переробка сої (Soybean Processing)	17% (106 млн Євро)	На заводі в Глобінському сою переробляють у борошно, олію та оболонку. Частка власної сировини в переробці досягла 68%.
Тваринництво (Cattle Farming)	9% (53 млн Євро)	Спеціалізація на виробництві молока позакласного класу (97% продукції). У 2024 році було вироблено 119 тисяч тонн молока. Частка доходу найменша, але сегмент дуже прибутковий
Інші продажі	3% (15 млн Євро)	Категорія включає продаж кормів, побічних продуктів та інших неосновних видів діяльності.

*Розроблено автором на основі [48].*

Важливим елементом стратегічного потенціалу ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” є орієнтація на інновації та сталий розвиток. Компанія не лише адаптується до сучасних викликів, а й формує майбутнє агробізнесу завдяки високотехнологічним ініціативам.

Власна ІТ-платформа ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” AgriChain охоплює всі етапи виробництва – від управління земельним банком і планування посівних площ до моніторингу техніки, управління стадом і логістики. Використання штучного інтелекту та Big Data дозволяє підвищувати ефективність, оптимізувати витрати та покращувати якість управлінських рішень.

Компанія займається регенеративним землеробством – масштабує практики, спрямовані на відновлення здоров'я ґрунту та зменшення вуглецевого сліду. Не менш важливим є те, що компанія активно рухається у напрямку енергетичної незалежності, розвиває власну генерацію з відновлюваних джерел [5; 58]. Біогазова установка переробляє жом на біогаз, який використовується для потреб цукрового та соєпереробного заводів. У 2024 р. частка відновлюваної енергії у загальному споживанні компанії сягнула 17%.

Одним із викликів з яким довелось стикнутись компанії, стала обмежена інфраструктура зберігання та транспортування зерна в Україні. Аби уникнути можливих труднощів в майбутньому, компанія закупила 200 зернових бункерів та завершила створення власної мережі складів та перевантажувальних потужностей для зерна й олійних культур [48; 49].

ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” має затверджену Радою директорів стратегію декарбонізації, метою якої є скорочення викидів парникових газів на 44% до 2030 р. порівняно з 2022 р.

Отже Астарта-Київ є не просто великим сільськогосподарським виробником, а складним, високотехнологічним і соціально орієнтованим агропромисловим комплексом. Вертикальна інтеграція, диверсифікація та активне впровадження інновацій становлять міцну основу для стратегічного

потенціалу, дозволяючи їй витримувати виклики воєнного часу та закладати основи для післявоєнної реконструкції та євро-інтеграції [53].

Для візуальної оцінки динаміки розвитку компанії нижче наведено ключові фінансові показники за 2023–2024 роки та 9 місяців 2025 року (табл. 2.1.3)

Таблиця 2.1.3

## Ключові фінансові показники діяльності

Показник	2023 р.	2024 р.	1–9 міс 2024 р.	1–9 міс. 2025 р.
Дохід	619	612	441	343
ЕВІТДА	145	159	132	101
Чистий прибуток	62	83	75,6	43,7
Чистий борг (на кінець періоду)	156	111	110,5	193
Чистий борг / ЕВІТДА	1,1	0,7	0,7	1,5

*Розроблено автором на основі [48; 49].*

Як видно з наведених даних, за підсумками 2024 року консолідований дохід Групи залишився на рівні попереднього року – 612 млн євро (проти 619 млн євро у 2023 році).

Чистий прибуток у 2024 р. зріс на 34% – до 83 млн євро, показник ЕВІТДА збільшився на 10% до 159 млн євро, а рентабельність за ЕВІТДА покращилася з 23% до 26%. Валова рентабельність склала 38%, чиста – 14%.

За дев'ять місяців 2025 р. виручка скоротилася на 22% порівняно з аналогічним періодом 2024 р. – до 343 млн євро. Найбільше падіння відбулося у виробництві цукру (-36%) через зниження обсягів продажів на 27% та ціни реалізації на 12%. ЕВІТДА за 9 місяців 2025 р. склала 101 млн євро (рентабельність 30%), чистий прибуток скоротився майже вдвічі – до 43,7 млн євро.

Чистий борг (включаючи зобов'язання з оренди) на кінець 2024 р. знизився на 29% до 111 млн євро завдяки активній реалізації запасів. Однак на 30 вересня 2025 р. чистий борг зріс на 85% до 193 млн євро через подвоєння інвестиційного грошового потоку (75 млн євро) на будівництво заводу з виробництва соєвого білкового концентрату. Коефіцієнт «Чистий борг/ЕВІТДА» погіршився з 0,7 до 1,5.

Таким чином компанія демонструє здатність приносити прибуток і інвестувати в розвиток навіть в умовах нестабільного середовища.

Для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, необхідно комплексно проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають умови його функціонування та вектори розвитку.

Зовнішнє середовище підприємства характеризується високим ступенем невизначеності та волатильності. На данному етапі важливим фактором, що формує умови ведення бізнесу в Україні, залишається воєнний стан, який був запроваджений у лютому 2022 року. Як зазначено у фінансовій звітності компанії, «поточна політична та економічна невизначеність зберігається через військове вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 р. і продовжує впливати на українську економіку та бізнес Групи» [49]. Це проявляється у низці тимчасових обмежень, введених Національним банком України (НБУ), таких як обмеження на транскордонні платежі [30; 34].

Війна призвела до руйнування традиційних логістичних ланцюгів, зростання вартості енергоресурсів та подорожчання виробництва. Інфляційний тиск, спричинений порушенням ланцюгів поставок та зростанням цін на енергоносії, продовжує впливати на собівартість продукції. Компанія змушена адаптуватися, використовуючи альтернативні маршрути експорту, а саме залізничний та автомобільний транспорт [13].

Додатковим фактором є мобілізація, яка призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів.

Зміни в законодавстві мають значний вплив на операційну діяльність. Наприклад, введення експортних мит на сою та ріпак з вересня 2025 року ілюструє регуляторний ризик, який може негативно позначитися на привабливості експорту продукції. Також важливою є зміна торгового режиму з Європейським Союзом: перехід від безквотного режиму до тарифних квот на цукор вимагає від компанії гнучкості у пошуку нових ринків збуту, зокрема в країнах MENA та Азії.

Компанія «Астарта-Київ» як агропромисловий гравець піддається впливу погодних умов, які також слід враховувати як потенційні ризики. Негативні погодні умови, такі як посуха у 2024–2025 роках призвели до зниження врожайності основних культур і затримки збору врожаю. У 2024 році урожай зернових і олійних культур скоротився на 29%, а врожайність кукурудзи зменшилась на 24% [48; 49].

Цінова ситуація на світових та внутрішніх ринках прямо впливає на фінансові результати компанії. Наприклад, падіння світових цін на цукор на 13–15% у 2024–2025 роках тиснуло на доходи сегмента цукру.

Виходячи із статистичних даних, ринок виробництва цукру відіграє важливу роль в економіці України. Цукрова галузь не лише задовольняє внутрішні потреби, але й значна частина продукції експортується до країн ЄС та інших регіонів. Україна займає 4–5 місце серед світових виробників цукру, хоча її частка у глобальному виробництві становить близько 1% [44]. Воєнний стан у зв'язку із повномасштабним вторгненням Росії мав істотний вплив на всі сегменти ринку, у тому числі і на цукрову промисловість. Тим не менш, галузь залишається конкурентоспроможною на міжнародному рівні. Значний обсяг експорту робить цукрову промисловість критично важливою для економіки країни.

Згідно з Т. А. Щербаковою та А. О. Шипнівською, за 2022/23 рік, було виготовлено 1332 тис. тонн цукру. У своїй статті вони зазначають, що «2-ге і 3-тє місце зайняли компанії із Вінницької області – «Астарта Київ» та «Укрпромінвест Агро» сумарний обсяг виготовленого цукру дорівнює 532 тис. тонн» [44].

Тому експортний потенціал компанії підтримується високим попитом на українську агропродукцію; у 2024 році експорт зернових і олійних культур із України зріс на 20% до 61 млн тонн – це один із найвищих показників в історії. Основними напрямками експорту для компанії в цьому році стали країни MENA (52%) та ЄС (33%).

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» свідчить про те, що компанія діє в умовах безпрецедентної турбулентності через повномасштабну військову агресію проти України. Однак така зовнішня ситуація також відкриває значні можливості для розвитку. Відновлення роботи морського коридору через порти Одеси, висока потреба в українській агропродукції на світових ринках, а також курс на євроінтеграцію й доступ до фінансування міжнародних інституцій створюють умови для нарощування експортного потенціалу та реалізації довгострокових інвестиційних проєктів.

Згідно з проведеним аналізом, стратегічний потенціал ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» значною мірою залежить від здатності менеджменту адаптуватися до змінюваних зовнішніх умов.

## **2.2. Комплексне оцінювання стратегічного потенціалу підприємства**

Для здійснення всебічної оцінки стратегічного потенціалу компанії «Астарта-Київ» необхідно обґрунтувати вибір методів, які зможуть забезпечити максимально повну та об'єктивну інформацію про стан підприємства, його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та формувати довгострокову вартість.

Вибір методів визначається кількома важливими факторами, що характеризують досліджуваний об'єкт. Як було зазначено у п. 2.1 магістерської роботи, агропромисловий сектор України функціонує в умовах значної волатильності цін на світових товарних ринках, великої залежності від природно-кліматичних факторів і високих капітальних витрат на виробництво [38; 54].

На основі аналізу вказаних факторів для оцінки стратегічного потенціалу компанії «Астарта-Київ» були обрані три методики: SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та метод економічної доданої вартості (EVA) [35; 51; 10].

SWOT-аналіз було вибрано як основний інструмент, який дозволяє структурувати дані про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. Цей

підхід одночасно розглядає внутрішні аспекти (сильні та слабкі сторони, які контролюються компанією) і зовнішні чинники (можливості та загрози, що виходять за межі прямого управління) [12; 35]. Для агропромислової компанії, що працює в умовах воєнного часу, важливість зовнішніх факторів (військові дії, зміни в законодавстві, погодні умови) є такою ж значною, як і вплив внутрішніх ресурсів. Окрім того, SWOT-аналіз не вимагає суворих кількісних оцінок і може бути проведений на основі якісних даних.

SPACE-аналіз був обраний як метод, що дозволяє встановити стратегічну позицію підприємства в координатній системі, визначеній чотирма групами факторів: фінансова сила (FS), конкурентна перевага (CA), стабільність зовнішнього середовища (ES) та сила галузі (IS) [51]. Головною особливістю SPACE-аналізу, на відміну від багатьох інших підходів, є включення фактора «стабільність зовнішнього середовища», який має вирішальне значення для компанії «Астарта-Київ».

Метод економічної доданої вартості (EVA) вибрано як кількісний показник для відображення величини вартості, створеної підприємством понад необхідну прибутковість інвестованого капіталу. Формула розрахунку EVA має вигляд:

$$EVA = NOPAT - WACC \times IC,$$

де *NOPAT* – чистий операційний прибуток після оподаткування,

*WACC* – середньозважена вартість капіталу,

*IC* – інвестований капітал.

Цей підхід має особливе значення для публічних компаній, акції яких торгуються на фондовій біржі, оскільки основним критерієм їхньої ефективності є створення вартості для акціонерів [10; 53]. Традиційні фінансові показники, такі як чистий прибуток і рентабельність власного капіталу, не враховують витрати на залучений капітал і можуть вводити в оману щодо реальної ефективності, коли насправді вартість знижується. Метод EVA також бере до уваги структуру капіталу компанії: на кінець 2024 року чистий борг становив 111 млн євро, а коефіцієнт «Чистий борг/EBITDA» – 0,7;

станом на 30 вересня 2025 року ці показники змінилися до 193 млн євро та 1,5 відповідно.

Вибрані три методи не є взаємозамінними, вони доповнюють один одного та формують багаторівневу систему оцінки. SWOT-аналіз пропонує якісну систематизацію факторів, SPACE-аналіз забезпечує кількісне позиціонування із врахуванням нестабільності зовнішнього середовища, а EVA дозволяє кількісно оцінити фінальний результат реалізації стратегічного потенціалу – створення вартості для акціонерів.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічної діагностики, що дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про можливості та загрози, що впливають із зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» узагальнено в табл. 2.2.1.

Узагальнюючи, можна відзначити, що компанія володіє значним стратегічним потенціалом, який сформувався завдяки потужній ресурсній базі, вертикальній інтеграції та орієнтації на інновації. Диверсифікація активів, розвинута інфраструктура та цифровізація сприяють стабільності та конкурентним перевагам.

Однак внутрішні обмеження, такі як залежність від погодних умов, погіршення окремих фінансових показників, зростання боргового навантаження та нестача кадрів, уповільнюють реалізацію цього потенціалу.

Табл. 2.2.1. Матриця SWOT-аналізу стратегічного потенціалу ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»»

	<b>Можливості (О)</b>	<b>Загрози (Т)</b>
	O1. Відновлення морського експорту через порти Одеси	T1. Продовження або ескалація бойових дій
	O2. Реалізація проекту SPC (концентрат білка сої)	T2. Зміни в законодавстві (мита, квоти ЄС)
	O3. Розширення ринків збуту (MENA, Азія)	T3. Волатильність світових цін на сільськогосподарську продукцію
	O4. Доступ до фінансування від ЄБРР та інших установ	T4. Зростання конкуренції на ринку ЄС
	O5. Масштабування регенеративного фермерства	T5. Зміна клімату та посухи
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Стратегії S+O (використовувати сильні сторони для реалізації можливостей)</b>	<b>Стратегії S+T (використовувати сильні сторони для захисту від загроз)</b>
S1. Великий земельний банк (214 тисяч гектарів)	Розширювати посівні площі під експортні культури (O1, O3)	Використовувати диверсифікацію земель для зменшення військових та кліматичних ризиків (T1, T5)
S2. Вертикальна інтеграція (частка власної сировини 68%)	Забезпечити сировиною новий завод SPC	Зменшити залежність від цінних шоків на ринку сировини (T3)
S3. Провідні позиції (цукор – 21%, молоко – No1)	Використовувати лідерство для розширення експорту в регіони MENA та Азію (O1, O3)	Зміцнити позиції на внутрішньому ринку в умовах конкуренції в ЄС (T4)
S4. Інновації (AgriChain, регенеративне землеробство)	Розширювати регенеративні практики на великих площах (O5)	Знижувати собівартість за допомогою цифровізації для компенсації цінової волатильності (T3)
S5. Висока орієнтація на експорт (66% доходу)	Збільшення експорту через морські порти (O1, O3)	Диверсифікувати ринки з метою зменшення залежності від ЄС (T2, T4)
S6. Розвинена логістична інфраструктура	Оптимізувати доставки продукції на експорт	Знижувати зростання логістичних витрат за допомогою власного автопарку
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>Стратегії W+O (полати слабкі сторони за рахунок сильних сторін)</b>	<b>Стратегії W+T (мінімізувати слабкі сторони під впливом загроз)</b>
W1. Залежність від погодних умов (врожайність -15-24%)	Впроваджувати системи зрошення та посухостійкі сорти (O5)	Інвестувати в адаптацію до зміни клімату (T5)
W2. Зростання боргового навантаження (193 млн євро, ND/EBITDA = 1,5)	Рефінансувати борг через міжнародні інституції з нижчими ставками (O4)	Контролювати рівень запозичень в умовах волатильності доходів (T3)
W3. Дефіцит персоналу (мобілізовано 459 працівників)	Автоматизувати процеси за допомогою AgriChain для зменшення потреби в персоналі (O2)	Розробляти програми утримання та залучення пенсіонерів (проект «Активне довголіття») (T1)
W4. Зменшення частки власного буряка (з 74% до 68%)	Розвивати партнерські відносини з фермерами-постачальниками (O2)	Диверсифікувати постачальників для зниження ризиків (T3)
W5. Чутливість до волатильності цін	Диверсифікувати продуктовий портфель через SPC (O2)	Хеджувати цінові ризики за допомогою форвардних контрактів (T3)

Складено автором на основі даних фінансової звітності компанії [48; 49].

Зовнішнє середовище створює як можливості (розширення експорту, євроінтеграція, інвестиційні проекти), так і суттєві загрози (військові ризики, зміни в регуляторному середовищі, цінова волатильність і кліматичні фактори) [14; 58].

Отже, подальший розвиток компанії буде залежати від її здатності ефективно використовувати свої сильні сторони, зменшувати слабкості і адаптуватися до високої невизначеності зовнішнього середовища [56].

Для кількісної оцінки стратегічного потенціалу та вибору обґрунтованих напрямків розвитку було проведено SPACE-аналіз. На відміну від класичного статичного підходу, у цій роботі використано динамічний SPACE-аналіз, який передбачає оцінку не лише поточного стану підприємства, а й прогнозованого, що дозволяє побудувати траєкторію розвитку підприємства.

На основі даних фінансової звітності, публічної інформації про діяльність компанії та аналізу зовнішнього середовища було визначено та оцінено наступні фактори:

- фактори фінансової сили (FS);
- фактори конкурентної переваги (CA);
- фактори стабільності зовнішнього середовища (ES);
- фактори сили галузі (IS).

Для кожного окремого критерію проведено експертну оцінку для двох часових періодів: базового періоду (2024 р.) та прогнозного періоду (оцінка на 2026 р. з урахуванням реалізації запропонованих заходів).

У табл. 2.2.2 наведено результати оцінювання факторів SPACE-аналізу.

## Оцінювання факторів SPACE-аналізу для ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»»

Критерії	Базовий період (2024 р.)	Прогнозований період (2026 р.)	Ваговий коефіцієнт
<b>Фінансова сила (FS)</b>			
Рентабельність ЕВІТДА	5	5	0,25
Чиста рентабельність	4	5	0,20
Операційний грошовий потік	4	4	0,20
Ліквідність та платоспроможність	3	4	0,15
Рівень боргового навантаження	2	3	0,20
Середнє значення FS	3,6	4,2	
<b>Конкурентні переваги (CA)</b>			
Частка ринку (цукор, молоко)	-2	-1	0,30
Якість продукції	-1	-1	0,25
Інноваційний потенціал (AgriChain)	-1	-1	0,25
Лояльність клієнтів / бренд	-2	-1	0,20
Середнє значення CA	-1,5	-1,0	
<b>Стабільність зовнішнього середовища (ES)</b>			
Воєнно-політична нестабільність	-5	-4	0,35
Інфляція і валютні ризики	-4	-3	0,25
Зміни в законодавстві	-3	-2	0,20
Кліматичні ризики	-3	-3	0,20
Середнє значення ES	-3,75	-3,0	
<b>Сила галузі (IS)</b>			
Потенціал росту експорту	5	5	0,30
Прибутковість галузі	3	4	0,25
Стабільність попиту	4	4	0,25
Бар'єри входу в галузь	5	5	0,20
Середнє значення IS	4,25	4,5	

Складено автором на основі даних фінансової звітності компанії.

На основі середніх значень за кожною групою факторів було розраховано координати стратегічної позиції для базового та прогнозного періодів.

Для базового періоду (2024 р.):

$$X_0 = IS + CA = 4,25 + (-1,5) = 2,75.$$

$$Y_0 = FS + ES = 3,6 + (-3,75) = -0,15.$$

Для прогнозного періоду (2026 р.):

$$X_1 = IS + CA = 4,5 + (-1,0) = 3,5.$$

$$Y_1 = FS + ES = 4,2 + (-3,0) = 1,2.$$

На рисунку 2.2.1 представлена матриця динамічного SPACE-аналізу для ТОВ «Астарта-Київ». Точка з координатами ( $X_0 = 2,75$ ;  $Y_0 = -0,15$ ) відповідає базовому періоду (2024 р.) і знаходиться в конкурентному квадранті (нижня права чверть). Точка з координатами ( $X_1 = 3,5$ ;  $Y_1 = 1,2$ ) відповідає прогнозному періоду (2026 р.) після реалізації запропонованих заходів. Вектор, що з'єднує ці дві точки, утворює S-траєкторію (стратегічну траєкторію) підприємства.

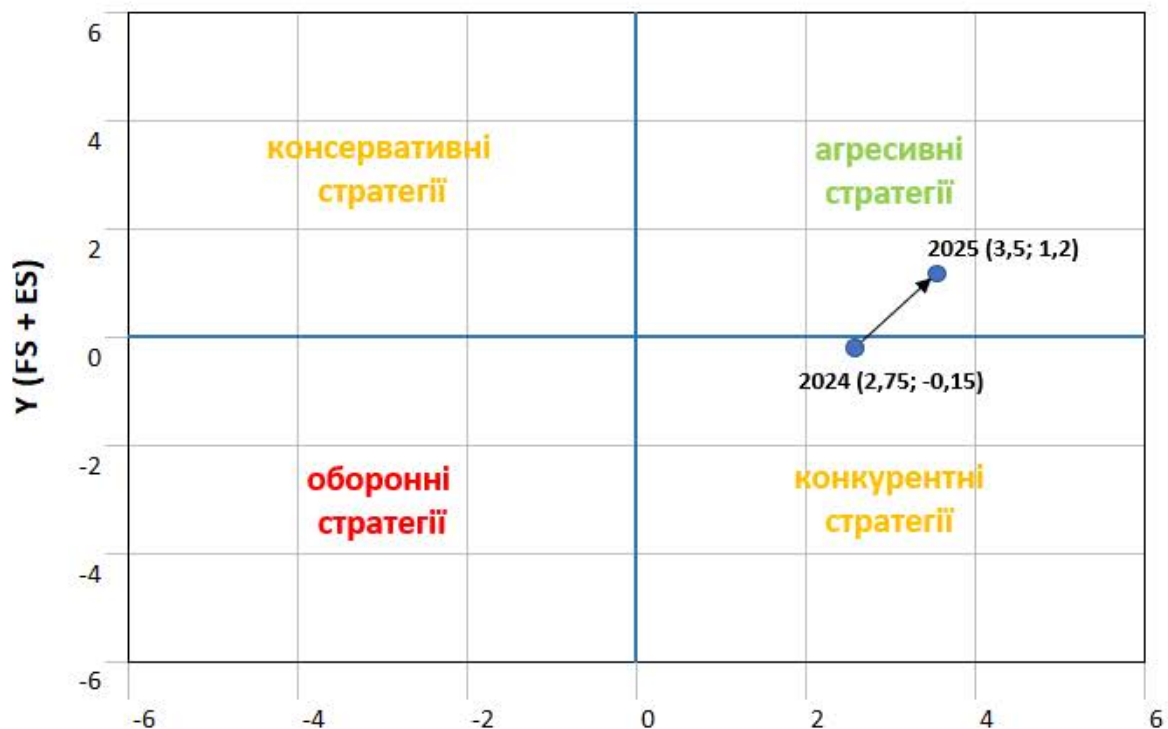


Рис. 2.2.1. Матриця динамічного SPACE-аналізу для ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»»

Для визначення стратегічних рекомендацій необхідно розкласти отриманий S-вектор на складові, що відповідають базовим траєкторіям. Зміна координат від базового до прогнозного періоду становить:

$\Delta X = X_1 - X_0 = 3,5 - 2,75 = 0,75$  (посилення конкурентних переваг та/або сили галузі)

$\Delta Y = Y_1 - Y_0 = 1,2 - (-0,15) = 1,35$  (посилення фінансової сили та/або стабільності середовища)

Отриманий вектор зміщення знаходиться в першому квадранті ( $\Delta X > 0$ ,  $\Delta Y > 0$ ), що свідчить про позитивну динаміку за обома інтегральними показниками. Відповідно до матриці стратегічних рішень, для конкурентного стану з траєкторією, що забезпечує приріст обох координат, рекомендується наступний набір стратегічних дій (адаптовано для «Астарта-Київ»). У напрямку фінансової сили та стабільності середовища ( $\Delta Y = 1,35$ ):

- рефінансування дорогого боргу через міжнародні інституції (ЄБРР, ImpactConnect) для зниження процентних витрат;
- хеджування валютних та цінових ризиків для зменшення залежності від коливань ринку.

У напрямку конкурентних переваг та сили галузі ( $\Delta X = 0,75$ ):

- завершення впровадження модуля AgriChain Cattle на всіх молочних фермах та масштабування ProFeed;
- реалізація проєкту SPC (соєвий білковий концентрат) для розширення продуктового портфеля;
- розвиток експорту на ринки MENA та Азії для диверсифікації збуту та зниження залежності від квот ЄС.

Загальні стратегічні рекомендації:

- розширення парку зерновозів та залізничних вагонів для оптимізації логістики;
- диверсифікація маршрутів експорту через порти Дунаю як резервного каналу;

– програми підвищення кваліфікації персоналу та утримання кадрів через соціальні пільги.

Детальний опис кожного з цих заходів буде наведено в п. 3.1.

Підсумовуючи, проведений динамічний SPACE-аналіз дозволив не тільки зафіксувати поточну стратегічну позицію ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» у квадранті «Конкурентний», а й спрогнозувати її зміну після впровадження запропонованих заходів [51]. Позитивний вектор зміщення ( $\Delta X=0,75$ ;  $\Delta Y=1,35$ ) підтверджує, що розроблені в розділі 3.1 заходи є узгодженими та взаємодоповнюючими. Разом із тим, для успішної реалізації стратегії необхідно зосередитися на збільшенні приросту фінансової складової (особливо зниженні боргового навантаження), оскільки саме цей фактор має найбільший потенціал для подальшого поліпшення стратегічної позиції підприємства.

Тоді як SPACE-аналіз дав змогу визначити стратегічне позиціонування підприємства з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища, для кількісної оцінки кінцевого результату реалізації стратегічного потенціалу необхідно звернутися до методу економічної доданої вартості (EVA).

Операційний прибуток (ЕВІТ) групи у 2024 році склав 110,4 млн євро. Ставка податку на прибуток в Україні становить 18%. Таким чином, чистий операційний прибуток після оподаткування (NOPAT) дорівнює:  $110,4 \times (1 - 0,18) = 90,5$  млн євро.

Інвестований капітал (ІС) являє собою суму власного капіталу та довгострокових зобов'язань, які фактично є джерелами фінансування діяльності підприємства. Станом на 31 грудня 2024 р. власний капітал групи становив 549,5 млн євро. Довгострокові зобов'язання включають довгострокові кредити та позики (16,2 млн євро) і довгострокову частину зобов'язань з оренди (97,6 млн євро). Сума довгострокових зобов'язань, таким чином, дорівнює 113,8 млн євро. Інвестований капітал становить:  $549,5 + 113,8 = 663,3$  млн євро.

WACC розраховується як середньозважена вартість власного та позикового капіталу з урахуванням їхніх часток у структурі капіталу.

Вартість позикового капіталу приймається як середньозважена ефективна процентна ставка за кредитним портфелем компанії. Згідно зі звітністю, ефективна ставка за кредитами в доларах США становила 7,3%. Вартість зобов'язань з оренди також близька до цього рівня. Таким чином, вартість позикового капіталу (після податкового щита) становить:  $7,3\% \times (1 - 0,18) = 6,0\%$ .

Вартість власного капіталу оцінюється з використанням моделі ціноутворення капітальних активів (CAPM). Безризикова ставка прийнята на рівні прибутковості 10-річних державних облігацій США (близько 4,5%). Коефіцієнт бета для агропромислових компаній оцінюється на рівні 1,2. Премія за ризик на українському ринку в умовах воєнного часу оцінюється експертами на рівні 8–10%. Таким чином, вартість власного капіталу становить:  $4,5\% + 1,2 \times 10\% = 16,5\%$ .

Структура капіталу на кінець 2024 р.: борг (включно із зобов'язаннями з оренди) – 17% (113,8 млн євро з 663,3 млн євро), власний капітал – 83%. WACC =  $0,17 \times 6,0\% + 0,83 \times 16,5\% = 1,02\% + 13,7\% = 14,7\%$ .

Розрахунок EVA.  $EVA = NOPAT - WACC \times IC = 90,5 - (0,147 \times 663,3) = 90,5 - 97,5 = -7,0$  млн євро.

Операційний прибуток (ЕВІТ) за 9 місяців 2025 року склав 64,2 млн євро.  $NOPAT = 64,2 \times (1 - 0,18) = 52,6$  млн євро.

Інвестований капітал на 30 вересня 2025 р.: власний капітал – 528,4 млн євро, довгострокові кредити – 36,6 млн євро, довгострокова частина зобов'язань з оренди – 100,9 млн євро.  $IC = 528,4 + 36,6 + 100,9 = 665,9$  млн євро.

Структура капіталу змінилася: частка боргу зросла до 20,7% (137,5 млн євро з 665,9 млн євро).  $WACC = 0,207 \times 6,0\% + 0,793 \times 16,5\% = 1,24\% + 13,1\% = 14,3\%$ .

EVA за 9 місяців 2025 року (у річному вираженні для порівнянності):  
 NOPAT (річний) =  $52,6 \times 12/9 = 70,1$  млн євро. EVA =  $70,1 - (0,143 \times 665,9) = 70,1 - 95,2 = -25,1$  млн євро.

Таблиця 2.2.3

## Аналіз динаміки EVA

Показник	2024 рік	1–9 міс. 2025 р. (зведено до року)
NOPAT, млн євро	90,5	70,1
Інвестований капітал (ІС), млн євро	663,3	665,9
WACC, %	14,7	14,3
EVA, млн євро	-7,0	-25,1

*Складено автором на основі річної та дев'ятимісячної звітності.*

У 2024 році показник EVA компанії склав негативне значення (-7,0 млн євро). Це свідчить про те, що підприємство не змогло покрити витрати на залучений капітал – прибутковість інвестованих коштів була нижча за середньозважену вартість його залучення [49].

Протягом дев'яти місяців 2025 року ситуація значно погіршилася: EVA знизилася до -25,1 млн євро (за річними показниками).

Виручка впала на 22%, а чистий прибуток скоротився майже вдвічі (з 75,6 до 43,7 млн євро). Це пов'язано зі зниженням цін на цукор, падінням обсягів продажу зернових і олійних культур та збільшенням витрат.

Незважаючи на зменшення прибутку, обсяг капіталу, інвестованого в бізнес, зріс (з 663,3 до 665,9 млн євро). Це стало наслідком продовження інвестиційної програми, що включає будівництво заводу для виробництва соєвого білкового концентрату (інвестиційний грошовий потік подвоївся до 75 млн євро).

Премія за ризик ведення бізнесу в умовах війни залишається високою, що підвищує WACC і відповідно необхідну норму прибутковості.

З точки зору управління стратегічним потенціалом негативна динаміка EVA вказує на необхідність вжиття таких заходів:

- підвищення операційної ефективності;
- оптимізація структури капіталу;
- забезпечення окупності інвестиційних проектів.

Таким чином, ключовим завданням для ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” є перехід від негативної EVA до позитивної, що вимагатиме як підвищення операційної ефективності, так і більш ретельного управління інвестиційною програмою та структурою капіталу.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»»

#### 3.1. Розробка заходів щодо збереження стратегічного потенціалу агропромислового підприємства в умовах воєнного стану

На основі пункту 2.2 цієї роботи, можна визначити, що центральною загрозою для стратегічного потенціалу «Астарта-Київ» є продовження повномасштабної військової агресії проти України. У цих умовах першочергового значення набувають заходи щодо забезпечення фізичної безпеки активів і персоналу, оскільки без їх реалізації будь-які стратегії розвитку втрачають сенс [29]. Аналіз поточної практики компанії та найкращих світових стандартів управління ризиками дозволяє запропонувати комплекс взаємопов'язаних заходів в обраному напрямку [59].

Перше, що потрібно зробити для забезпечення фізичної безпеки активів і працівників, це диверсифікувати активи, тимчасово перемістивши критичне обладнання.

Найважливішим для стабільності бізнесу є Глобинський завод з переробки сої, розташований у Полтавській області, а також серверне обладнання ІТ-платформи AgriChain, яке відповідає за управління всіма виробничими процесами. У разі пошкодження або знищення цього обладнання відновлення виробництва може зайняти від кількох тижнів до кількох місяців, що призведе до значних втрат [37]. Пропонується створити резервний майданчик для критичного обладнання на базі існуючих потужностей компанії в Хмельницькій області, де вже працюють цукровий завод та елеватори, а також розмістити резервні сервери в офісі у західному регіоні [58].

Вартість серверного обладнання AgriChain оцінюється у 200–300 тис. євро, а створення резервного дата-центру з синхронізацією даних потребуватиме додаткових 100–150 тис. євро. Це підтверджується аналізом поточних тендерів на серверне обладнання в Україні. Дублювання найбільш критичних вузлів системи оцінюється в 300–500 тис. євро на основі аналізу цін

на промислове обладнання, тоді як витрати на транспортування та монтаж резервного обладнання становитимуть приблизно 50–100 тис. євро. Загальні інвестиції в цьому напрямку оцінюються в 650–1050 тис. євро.

Середньодобовий обсяг переробки сої на підприємстві досягає 620 тонн, що складає 226 тисяч тонн за весь 2024 рік. Валова маржа на тонну переробки приблизно становить 50 євро. У разі простою тривалістю 30 днів, очікувані втрати сягнуть близько 930 тисяч євро. Таким чином, інвестиції можуть окупитися вже при простої в межах 15-30 днів, що підтверджує економічну доцільність цього заходу.

Наступним заходом щодо забезпечення фізичної безпеки активів і персоналу є посилення захисту об'єктів та системи цивільної оборони. Компанія вже обладнала укриття на виробничих об'єктах, однак, з огляду на триваючі атаки на енергетичну інфраструктуру, потрібні додаткові заходи. Наприклад, забезпечення резервними джерелами електроживлення [38; 61].

Споживана потужність Глобинського соєпереробного заводу становить близько 4 МВт. Тому для забезпечення мінімального технологічного процесу достатньо 30 % від повної потужності, тобто 1,2 МВт. Вартість дизель-генератора потужністю 1,2 МВт оцінюється в 150-200 тис. євро на основі аналізу ринкових пропозицій аналогічного обладнання. Для забезпечення резервування знадобиться два таких генератори, що складе 300-400 тис. євро. Для п'яти цукрових заводів вартість генератора оцінюється в 70–100 тис. євро, а загальні інвестиції – 350–500 тис. євро. Для семи елеваторів вартість генератора оцінюється в 20-30 тис. євро, а загальні інвестиції – 140–210 тис. євро. Виходячи з цього, загальні інвестиції в генератори становитимуть 790–1110 тис. євро.

Компанія володіє 46 виробничими об'єктами, серед яких 33 молочні ферми, 5 цукрових заводів, 1 завод із переробки сої та 7 елеваторів. Деякі з цих об'єктів вже оснащені укриттями. Для модернізації наявних укриттів відповідно до стандартів захисту від осколків і ударних хвиль необхідно посилити перекриття (орієнтовно 5–10 тис. євро на один об'єкт), встановити

герметичні двері (2–3 тис. євро), а також облаштувати автономне вентилявання (3–5 тис. євро) та водопостачання (2-3 тис. євро). Загалом, витрати на модернізацію одного об'єкта складуть приблизно 12-21 тис. євро, що для всіх 46 об'єктів становитиме від 552 до 966 тис. євро інвестицій. Крім того, для формування резерву пального для генераторів на 72 години та запасу питної води на 7 днів знадобиться одноразово інвестувати від 100 до 150 тис. євро і щорічно виділяти ще від 50 до 70 тис. євро для поповнення запасів. Загальна оцінка інвестицій для підсилення фізичного захисту складає від 1,5 до 2,3 млн євро одноразово.

За відсутності генераторів 10-годинний простой соєспресу призводить до втрат близько 13 тис. євро ( $620 \text{ т}/24 \text{ год} \times 10 \text{ год} \times 50 \text{ євро}$ ). За рік при 20 відключеннях втрати можуть становити 260 тис. євро лише за соєспресом, а за всіма об'єктами – понад 500 тис. євро. Окупність інвестицій у генератори (0,9 млн євро) при річній економії 0,5 млн євро становитиме близько 1,8 року, що є прийнятним показником [7].

Наступним кроком щодо забезпечення фізичної безпеки активів та персоналу є розширення програм психологічної підтримки та соціального захисту персоналу. В умовах воєнного стану стресове навантаження на співробітників значно зростає [21]. Компанія вже створила 12 центрів спільно з Міністерством соціальної політики України.

Штат корпоративних психологів доцільно збільшити з 3 до 10 осіб. Середня заробітна плата психолога в Україні становить близько 19–21 тис. грн на місяць (приблизно 500 євро), що підтверджується даними платформ Work.ua та інших джерел. Річні витрати на зарплату становитимуть 120 тис. євро, а з урахуванням додаткових витрат (оренда приміщень, обладнання) – 150–170 тис. євро на рік.

Гаряча лінія психологічної підтримки обійдеться у 20-30 тис. євро на рік. Щомісячні доплати сім'ям мобілізованих (459 осіб) у розмірі 30 % від середньої заробітної плати (середня зарплата в компанії – 8 000 євро на рік, або 666 євро на місяць; 30% – 200 євро) становитимуть 1,1 млн євро на рік.

Загальні витрати на соціальну підтримку оцінюються в 1,27–1,30 млн євро на рік.

Плинність кадрів у 2024 р. становила 23%, що відповідає вибуттю 1 608 осіб. При зниженні плинності до 15 та витратах на пошук, найм і навчання одного нового співробітника в розмірі 2-3 тис. євро (середньоринкова оцінка), річна економія складе близько 1,4 млн євро, що повністю покриває витрати на соціальну підтримку [52].

Очікуваним кроком у забезпеченні безпеки активів та співробітників компанії буде оформлення страхування на випадок воєнних ризиків. На сьогоднішній день страхування воєнних ризиків є складним, але необхідним. Був запущений механізм компенсації воєнних ризиків для бізнесу, за яким держава компенсує частину вартості страхових премій, знижуючи тариф для бізнесу до 1% і це робить страхування доступним для широкого кола підприємств [49].

Разом з тим, важливим аспектом збереження стратегічного потенціалу компанії «Астарта-Київ» є управління кадровим дефіцитом. В умовах воєнного стану це питання стало одним з найбільш критичних обмежень для розвитку бізнесу. Спираючись на зазначене у пункті 2.2, на кінець 2024 року було мобілізовано 459 співробітників, 38 загинули, 20 зникли безвісти, а 80 отримали поранення. Загальна кількість персоналу становила 6939 осіб, з яких 91% проживає в сільській місцевості. Гендерний дисбаланс (68% чоловіків та 32% жінок) також створює певні труднощі. Для подолання вищезгаданих викликів рекомендовано запровадити наступні заходи:

- Розвиток проєкту «Активне та здорове довголіття» – проєкт уже довів свою ефективність: кількість співробітників віком понад 60 років зросла на 5%;
- Співпраця з аграрними вищими навчальними закладами – у регіонах, де функціонує компанія, знаходяться Полтавський державний аграрний університет, Вінницький національний аграрний університет та Подільський державний аграрно-технічний університет. Рекомендується

укласти угоди щодо проходження виробничої практики та впровадити програму спеціалізованого навчання;

- Автоматизація за допомогою AgriChain Cattle – завершення впровадження модуля на всіх 33 молочних фермах дозволить звільнити 30–40 співробітників завдяки автоматизації обліку стада;
- Розширення системи ProFeed – система автоматичного годування ProFeed вже запущена на чотирьох фермах у пілотному режимі й продемонструвала скорочення трудових витрат на годування на 20%;
- Навчання та працевлаштування переселенців – компанія вже має позитивний досвід (надано підтримку 570 підприємцям, створено 1077 робочих місць). Тому зараз запропоновано створити курси професійної підготовки за спеціальностями: оператори сільськогосподарської техніки, лаборанти та оператори ліній переробки.
- Утримання співробітників та бронювання – першочерговий захід це оформлення бронювання для критично важливих працівників.

Орієнтуючись на пункт 2.1, з початком повномасштабної військової агресії традиційні логістичні ланцюги, що пов'язували українських аграрних виробників зі світовими ринками через порти Одеси, були зруйновані. Компанія змушена адаптуватися, використовуючи альтернативні маршрути – залізничний та автомобільний транспорт через західний кордон, а з 2023 р. і відновлений морський коридор. У 2024 р. 95 відсотків експорту зернових та олійних культур здійснювалося через морські порти, що свідчить про критичну залежність компанії від цього маршруту [54]. При цьому, виходячи з аналізу проведеного в пункті 2.2, зростання вартості логістики через подовження маршрутів та необхідність використання дорожчих видів транспорту залишається однією з найбільших загроз. Для мінімізації цих ризиків пропонується комплекс заходів, спрямованих на зниження логістичних витрат і диверсифікацію транспортних маршрутів [60].

Першим заходом з оптимізації у сфері логістики є розширення власного парку залізничних вагонів.

Компанія має у своєму розпорядженні 240 вагонів, що покриває близько третини потреб у залізничних перевезеннях [49]. Збільшення частки власних вагонів знижує залежність від «Укрзалізниці» та дозволяє фіксувати тарифи. Пропонується збільшити парк до 400 вагонів протягом 2026–2027 рр.

Розрахунок: вартість одного зерновоза – близько 40 тис. євро. Додатково потрібно 160 вагонів, інвестиції – 6,4 млн євро. Економія на оренді (5 євро/вагон на добу, 300 днів на рік):  $160 \times 5 \times 300 = 240$  тис. євро на рік. З урахуванням скорочення простоїв (орієнтовно 100 тис. євро) річна економія – 340 тис. євро. Термін окупності – близько 18,8 років. Однак, основною вигодою є гарантія наявності вагонів у періоди дефіциту, коли ставки оренди зростають у два або навіть три рази. При ставці 10-15 євро окупність скорочується до 6–9 років.

Ще одним можливим заходом для оптимізації логістичних процесів є розвиток альтернативних маршрутів через порти Дунаю. Досвід 2022–2023 років продемонстрував можливість блокування морського коридору. Порти на Дунаї (Рені, Ізмаїл, Усть-Дунайськ) можуть виступити резервним варіантом. Пропонується укласти довгострокові угоди з терміналами або розглянути можливість будівництва власного терміналу.

Вартість побудови терміналу потужністю 500 тисяч тонн на рік становитиме від 5 до 7 мільйонів євро. Альтернативою є укладення довгострокових контрактів з існуючими потужностями, що вимагатиме гарантійні депозити у розмірі від 0,5 до 1 мільйона євро. Частка експорту через Дунай може досягати 20–25%, що забезпечить резервний канал для транспортування. Цінність цього заходу полягає у збереженні можливості експорту в ситуаціях блокади Одеси, яка у 2022 році призвела до зниження внутрішніх цін на зерно на 30-40% [40].

Ще одним важливим кроком є диверсифікація портів відвантаження та розвиток власного автопарку. Наразі більшість вантажів перевозиться через один термінал в Одеському регіоні. Рекомендується укладати контракти з

кількома терміналами (Одеса, Південний, Чорноморськ). Крім того, планується збільшити кількість зерновозів з 37 до 60 одиниць.

Ціна одного зерновоза становить приблизно 65 тисяч євро. Для додаткових 23 одиниць необхідні інвестиції у розмірі близько 1,5 мільйона євро. Економія на кожному рейсі складе приблизно 100 євро. При трьох рейсах на тиждень для одного зерновоза річна економія становитиме:  $(23 \times 3 \times 52 \times 100 = 358800)$  євро. Термін окупності такої інвестиції оцінюється в приблизно 4,2 роки.

Також слід врахувати можливість оптимізації складської логістики. Компанія має сім елеваторів, загальна потужність яких 562 тис. тонн. Пропонується переглянути розподіл запасів з урахуванням географічного розташування: елеватори в Хмельницькій та Вінницькій областях розташовані ближче до західного кордону та дунайських портів, їх слід завантажувати при експорті через ці напрямки, тоді як елеватори в Полтавській області – для поставок в одеські порти.

Виходячи з пункту, 2.2, за 9 місяців 2025 року фінансовий стан ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» істотно погіршився. Чистий борг компанії зріс на 85% порівняно з аналогічною датою 2024 року і досяг 193 млн євро, коефіцієнт «Чистий борг / ЕБІТДА» погіршився з 0,7 до 1,5. При цьому чистий прибуток скоротився майже вдвічі – з 75,6 до 43,7 млн євро, а виручка знизилася на 22 відсотки. Компанія також залишається дуже чутливою до волатильності світових цін на агропродукцію, що створює додаткову невизначеність у плануванні доходів. Для мінімізації цих ризиків пропонується комплекс заходів, спрямованих на зниження боргового навантаження, оптимізацію структури капіталу та хеджування цінових ризиків.

Першим заходом щодо мінімізації фінансових ризиків є рефінансування дорогого боргу через міжнародні інституції. Основна частина кредитного портфеля (близько 62 млн євро) номінована в доларах США за ставкою 7,3%. Компанія вже має досвід залучення дешевшого фінансування, наприклад кредит ЄБРР на 30 млн доларів та 5 млн євро від програми ImpactConnect.

Річні процентні витрати складають 4,53 млн євро. Потенційна ставка від ЄБРР/ІФС становить 5,5 %. Після рефінансування витрати зменшуються до 3,41 млн євро, а річна економія складає 1,12 млн євро. Одноразові організаційні витрати оцінюються в 100-150 тис. євро. Термін окупності – менше ніж 2 місяці.

Наступний крок може передбачати оптимізацію капітальної структури та зниження боргового навантаження. Протягом дев'яти місяців 2025 року частка боргу збільшилася з 17% до 20,7%. Запланована мета на найближчі 3–5 років – знизити частку боргу до 15%.

Інвестований капітал становить 665,9 млн євро. Поточний борг дорівнює 137,5 млн євро. Цільовий рівень боргу (15%) – це 100 млн євро, що означає необхідне скорочення на суму 37,5 млн євро. Якщо щорічно направляти на погашення від 10 до 15 млн євро чистого прибутку, ця мета може бути досягнута протягом наступних 3–4 років.

З метою мінімізації фінансових ризиків важливим кроком може бути хеджування цінних ризиків у агропродовольчому секторі.

Падіння цін на цукор у 2024–2025 роках на 13–15% суттєво вплинуло на доходи, саме тому буде доцільно порекомендувати зафіксувати через форвардні контракти не менше ніж 30% прогнозованого врожаю пшениці, кукурудзи, сої та виробленого цукру за 3–6 місяців до збору урожаю.

Наприклад, щодо пшениці: обсяг виробництва складає 260 тисяч тонн, з яких хеджується 30%, що дорівнює 78 тисяч тонн. Середня ціна становить 159 євро за тону. У разі зміни ціни на 15% можливі втрати складуть приблизно 1,86 мільйона євро. Вартість хеджування (1-2% від загальної суми) оцінюється в близько 124 тисячі євро. Таким чином, чистий запобіжний збиток лише по пшениці складе 1,74 мільйона євро на рік. Подібна ситуація спостерігається й для кукурудзи, сої та цукру – загальний ефект може сягати від 3 до 5 мільйонів євро щорічно.

Також одним із можливих заходів може бути диверсифікація валютних ризиків, це зумовлено тим, що компанія отримує виручку в євро, доларах та

гривнях, а борг переважно в доларах. Для великих контрактів (понад 5 млн євро) пропонується фіксувати курс за допомогою форвардних контрактів на 3–6 місяців. Витрати на форварди (0,5–1,5% від суми) розглядаються як страхова премія.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, усі запропоновані заходи щодо збереження стратегічного потенціалу ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» в умовах воєнного стану можна звести в єдину таблицю (табл. 3.1.1).

Таким чином, запропоновані заходи охоплюють ключові напрямки збереження стратегічного потенціалу підприємства в умовах воєнного стану. Як показує зведена таблиця, найбільший економічний ефект забезпечують заходи з оптимізації складської логістики (економія 2,7 млн євро на рік), хеджуванню цінних ризиків (запобігання втрат 3–5 млн євро на рік) та зниженню плинності кадрів за рахунок соціальної підтримки (економія 1,4–1,9 млн євро на рік). При цьому більшість заходів мають короткий термін окупності (від кількох місяців до 2 років), що підтверджує їх практичну доцільність. Заходи, пов'язані з розширенням залізничного парку та будівництвом терміналів у портах Дунаю, характеризуються тривалою окупністю, але відіграють важливу страхову роль, забезпечуючи безперервність експортних поставок у разі блокування основних маршрутів. Комплексна реалізація всіх запропонованих заходів вимагатиме одноразових інвестицій у розмірі близько 12–15 млн євро та щорічних операційних витрат близько 3,5–4 млн євро. При цьому пряма річна економія оцінюється в 8–10 млн євро, що робить програму економічно обґрунтованою та дозволяє зберегти стратегічний потенціал компанії в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.1.1

## Звіт про заходи щодо збереження стратегічного потенціалу підприємства

№	Напрямок / Захід	Необхідні інвестиції	Очікуваний економічний ефект	Термін окупності / Примітка
1	2	3	4	5
<b>1. Безпека активів та персоналу</b>				
1.1	Переміщення критично важливого обладнання (сервери AgriChain, вузли Soepress)	650–1050 тис. євро (одноразово)	Запобігання втратам під час простою протягом 30 днів – 930 тис. євро	Окупність при простой 15–30 днів
1.2	Резервне електропостачання (генератори для соєпресів, цукрових заводів, елеваторів)	790–1110 тис. євро (одноразово)	Річна економія від запобігання простою – понад 500 тис. євро	~1,8 роки
1.3	Модернізація укриттів та створення запасів (паливо, вода)	552–966 тис. євро (укриття) + 100–150 тис. євро (запаси) одноразово; 50–70 тис. євро/год	Зниження ризиків для персоналу, збереження життів (соціальний ефект)	–
1.4	Психологічна підтримка та доплати сім'ям мобілізованих	1,27–1,30 млн євро/рік	Зниження плинності кадрів з 23% до 15% – економія ~1,4 млн євро на рік	Захід є самоокупним
1.5	Страховання військових ризиків (активи на суму 80 млн євро)	0,8 млн євро/рік (за держпідтримки)	Страховий захист на суму 80 млн євро, виплата у разі пошкодження 20% – 16 млн євро	Страхова вартість
<b>2. Управління дефіцитом кадрів</b>				
2.1	Проект «Активне та здорове довголіття» (залучення пенсіонерів)	60–85 тис. євро (одноразово)	Економія фонду оплати праці – 1,3 млн євро на рік	Менше 1 місяця
2.2	Співпраця з аграрними вищими навчальними закладами (цільове навчання)	57,5 тис. євро/рік	Залучення 50 молодих фахівців щороку	Соціальний ефект
2.3	Автоматизація за допомогою AgriChain Cattle	100–200 тис. євро (одноразово)	Економія фонду оплати праці – 170 тис. євро на рік	Менше 1 року
2.4	Масштабування ProFeed	340 тис. євро (одноразово)	Економія фонду оплати праці – 122–245 тис. євро на рік	1,5–3 роки
2.5	Навчання та працевлаштування переселенців	26 тис. євро (одноразово) + 21 тис. євро/рік	Залучення 100–150 кваліфікованих працівників	Соціальний ефект
2.6	Утримання співробітників (бронювання, соціальні пільги)	1,2–2,4 тис. євро (бронювання) + 59 тис. євро/год (пільги)	Зниження плинності кадрів – економія 1,9 млн євро на рік	Захід є самоокупним

Продовження табл. 3.1.1

1	2	3	4	5
<b>3. Оптимізація логістики</b>				
3.1	Розширення парку залізничних вагонів (до 400 одиниць)	6,4 млн євро (одноразово)	Економія на оренді та простой – 340 тис. євро на рік	~18,8 років (страхова вартість)
3.2	Розвиток маршрутів через порти Дунаю	0,5–7 млн євро (залежно від варіанту)	Резервний канал експорту, запобігання падінню цін на 30–40%	Страхова цінність
3.3	Диверсифікація портів + збільшення автопарку (до 60 зерновозів)	1,5 млн євро (одноразово)	Економія на перевезеннях – 358,8 тис. євро на рік	4,2 роки
3.4	Оптимізація складської логістики на базі AgriChain	50 тис. євро (одноразово)	Економія на транспортуванні зерна – 2,7 млн євро на рік	Менше 1 місяця
<b>4. Управління фінансовими ризиками</b>				
4.1	Рефінансування боргу через ЄБРР/ІФС	100–150 тис. євро (одноразові витрати)	Економія на відсотках – 1,12 млн євро на рік	Менше 2 місяців
4.2	Оптимізація структури капіталу (зменшення частки боргу до 15%)	Очікуваний чистий прибуток у розмірі 10–15 млн євро на рік	Покращення EVA, зниження фінансових ризиків	3–4 роки
4.3	Хеджування цінових ризиків (форварди)	~0,1–0,2 млн євро/рік (комісійні)	Запобігання втратам – 3–5 млн євро на рік	Ефект в перший рік
4.4	Диверсифікація валютних ризиків (форварди)	0,5–1,5 % від суми контракту	Фіксація курсів, зниження валютних ризиків	Страхова цінність

### **3.2. Перспективи посилення стратегічного потенціалу підприємства у повоєнному відновленні (у контексті євроінтеграції)**

У попередньому пункті (3.1) було обґрунтовано заходи, спрямовані на збереження стратегічного потенціалу підприємства в умовах воєнного стану, а тепер з'ясуємо перспективи його зміцнення в період післявоєнного відновлення України. Завершення активних бойових дій та початок масштабної відбудови економіки відкривають для ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» нові можливості, які необхідно враховувати вже сьогодні при формуванні довгострокової стратегії розвитку.

Першорядним зовнішнім чинником, що визначає ці можливості, є поглиблення євроінтеграції України. У 2024–2025 рр. набули чинності нові торговельні режими з Європейським Союзом, які передбачають поступове зближення технічних, екологічних та санітарних норм, а також адаптацію українського аграрного сектору до вимог «зеленого курсу» (EU Green Deal). Для агропромислових підприємств це означає необхідність сертифікації продукції за міжнародними стандартами (ISCC, Organic, Global GAP). Водночас євроінтеграція створює передумови для нарощування експорту, залучення «зелених» інвестицій та доступу до фінансових інструментів ЄС.

Окрім зовнішніх чинників, посилення стратегічного потенціалу вимагає реалізації низки внутрішніх ініціатив. Серед них і завершення інвестиційних проєктів (зокрема, будівництво заводу з виробництва соєвого білкового концентрату), масштабування цифрових рішень (AgriChain), розвиток регенеративного землеробства та біоенергетики. А також оптимізація структури капіталу та підвищення фінансової ефективності. Саме ці напрямки, розглянуті в контексті євроінтеграційних процесів, формують основу довгострокової стратегії розвитку ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» і дозволять підприємству не тільки відновити довоєнні позиції, а й закріпитися на нових, більш маржинальних ринках.

Доцільним буде проаналізувати окремі перспективні напрямки із кількісним обґрунтуванням очікуваного ефекту.

Одним із найбільш перспективних заходів посилення стратегічного потенціалу в умовах післявоєнного відновлення є використання євроінтеграційних можливостей для розширення експорту. Поглиблення євроінтеграції України є одним із ключових зовнішніх факторів, який визначить перспективи посилення стратегічного потенціалу ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»».

Аналіз поточного стану експортної діяльності підприємства свідчить про його значну залежність від зовнішніх ринків, але водночас і про значний потенціал для її розширення. У 2024 р. експортні продажі ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» сягнули 395 млн євро, що становило 66% консолідованого доходу, тоді як у 2023 р. цей показник дорівнював 53%. Основною рушійною силою зростання стало відновлення морського експорту через порти Одеси, який наразі забезпечує понад 95% поставок зернових та олійних культур. За 9 місяців 2025 р. частка експорту в структурі виручки дещо знизилася до 63% (218 млн євро), однак це пояснюється тимчасовими чинниками, зокрема падінням світових цін на агропродукцію в першій половині 2025 р. Саме тому післявоєнний період є критично важливим для переформатування експортної стратегії з метою закріплення та розширення ринкових позицій [48; 49].

Найбільш динамічним напрямком, який має стати рушієм зростання, є розширення присутності на ринку Європейського Союзу. 3 жовтня 2025 року набрала чинності оновлена торговельна угода між Україною та ЄС, яка передбачає суттєве розширення тарифних квот на ключову продукцію українського аграрного сектору. Квота на білий цукор збільшилася з 20 тис. тонн до 100 тис. тонн на рік (зростання в п'ять разів), квоти на мед зросли майже у 6 разів, а на зернові – більш ніж у 4 рази. За умови повного використання цих квот, за оцінками Української аграрної конфедерації, щорічний безмитний експорт зріс би приблизно на 630 млн доларів США, що на 35% перевищує попередню систему квот. Для «Астарта-Київ» збільшення

квоти на цукор відкриває можливість наростити експортні поставки до ЄС, які за 9 місяців 2025 р. забезпечували 44% виручки цукрового сегмента (108 млн євро). Водночас слід зазначити, що через зростання глобальної пропозиції, ціни на цукор у 2025 р. залишалися низькими, що робить боротьбу за маржинальність через доступ до преміальних ринків одним із пріоритетів.

Важливим інструментом для успішної адаптації до вимог європейського ринку є сертифікація продукції та виробничих процесів за міжнародними стандартами. Найбільш перспективною є сертифікація ISCC EU (International Sustainability and Carbon Certification – EU), яка безпосередньо визнається Європейською комісією. ISCC EU є обов'язковою вимогою для виходу на ринок біоенергетики Європейського Союзу та підтверджує відповідність продукції вимогам Директиви RED II щодо сталого розвитку та скорочення викидів парникових газів. Крім того, система ISCC Plus на добровільній основі дозволяє підтвердити стійкість всієї сільськогосподарської продукції, що відкриває додаткові можливості її збуту по всьому ланцюгу поставок. Досвід інших країн демонструє, що ISCC-сертифікована продукція здатна отримувати цінову премію. Наприклад, канадський ріпак з таким сертифікатом котирується на 10 доларів США за тону дорожче за звичайний. Для «Астарта-Київ», яка вже має досвід отримання сертифікатів ISCC EU та ISCC Plus, масштабування цієї практики на всі види продукції стане ключовим фактором успіху на європейському ринку, дозволяючи не тільки отримувати премію, але й обходити більш жорсткі вимоги до продукції [61].

Не менш важливим аспектом євроінтеграційної стратегії є диверсифікація експортних ринків з метою зменшення залежності від одного регіону. З огляду на досвід 2025 року, коли частка країн ЄС в українському агроекспорті скоротилася з 52% до 49%, необхідно паралельно розвивати перспективні напрямки, такі як країни Близького Сходу, Північної Африки та Південно-Східної Азії. Такий крок дасть ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» можливість сформувати збалансовану географію продажів, зменшити ризики, пов'язані з можливими змінами в регуляторній політиці окремих ринків.

Розрахунок потенціалу збільшення експорту цукру до ЄС:

- Річна квота на експорт цукру до ЄС збільшена до 100 тис. тонн;
- Частка ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” у вітчизняному виробництві цукру становить 21%;
- Відповідно, орієнтовна частка підприємства у квоті становить 21 тис. тонн (розподіл квоти здійснюється пропорційно обсягам виробництва);
- Середня ціна цукру на європейському ринку у 2024–2025 рр. – близько 498 євро за тонну;
- Додатковий дохід від використання квоти:  $21\ 000\ \text{т} \times 498\ \text{євро/т} = 10\ 458\ 000\ \text{євро}$ .

Розрахунок цінової премії за ISCC-сертифікацію соєвого шроту:

- Річне виробництво соєвого шроту – 165 тис. тонн;
- Експортна орієнтація соєвого сегмента – 85%;
- Премія за ISCC-сертифікат – 10 дол. США/т ( $\approx 9,5$  євро/т);
- Додатковий дохід:  $165\ 000 \times 0,85 \times 9,5 = 1\ 332\ 375$  євро.

Розрахунок сукупного ефекту від диверсифікації експортних ринків.

- Збільшення присутності ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” на ринках MENA та Азії дозволить зменшити залежність від європейських регуляторних обмежень та підвищити виручку за рахунок вищих цін на окремих ринках, які у 2024 році були на 5-10% вищими за європейські завдяки стабільнішій логістиці.

Консервативна оцінка:

- 30% експорту зернових та олійних переорієнтується з ЄС на ринки MENA та Азії.
- Річний експорт зернових та олійних «Астарті» – 808 тис. тонн (показник 2024 р.)

Цінова премія на цих ринках (за рахунок скорочення логістичного ланцюга та індексів цін) – 5 євро/тонна. Зазначена премія у розмірі 5 євро за тонну визначена на основі аналізу цінових індикаторів консалтингових агентств (АРК-Inform, UkrAgroConsult) та даних біржових котирувань. Згідно

з цими джерелами, прямий експорт пшениці, кукурудзи та соєвого шроту в порти Єгипту, Туреччини, Індонезії та В'єтнаму дозволяє отримати на 5–10 євро за тону більше порівняно з поставками через європейських трейдерів. У розрахунку використано консервативну нижню межу діапазону (5 євро/т), щоб не завищувати очікуваний ефект.

Додатковий дохід:  $808\,000 \times 0,3 \times 5 = 1\,212\,000$  євро.

Загальний додатковий дохід від євроінтеграційних заходів:  $10\,458\,000 + 1\,332\,375 + 1\,212\,000 = 13\,002\,375$  євро (близько 13 млн євро на рік).

Звідси випливає, що використання можливостей євроінтеграції може забезпечити додатковий річний дохід ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» у розмірі не менше 13 млн євро. Для досягнення цього ефекту підприємству необхідно вже сьогодні розпочати підготовку до сертифікації всіх видів продукції за стандартами ISCC, посилити роботу з європейськими покупцями для закріплення квот, а також активно розвивати маркетингову присутність на перспективних ринках MENA та Азії. Реалізація цих заходів дозволить «Астарта-Київ» не тільки зберегти, але й значно розширити свої позиції на глобальному аграрному ринку в післявоєнний період.

Для реалізації інвестиційних проєктів, варто зосередитись на будівництві заводу з виробництва соєвого білкового концентрату (SPC). Саме цей проєкт має перспективу кардинально змінити структуру бізнесу ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» і вивести компанію на новий рівень переробки. Такий проєкт є першим в Україні заводом з виробництва соєвого протеїнового концентрату, він дозволить підприємству відмовитися від моделі експорту сировини та перейти до постачання на світові ринки продукції з високою доданою вартістю [48; 49].

Відповідно до звітної документації компанії, проєкт будівництва SPC реалізується на Глобинському переробному заводі в Полтавській області. Планована потужність заводу – 102 тис. тонн концентрату на рік. Проєкт перебуває на активній стадії будівництва, завершення якого заплановано на 2026 р. У звіті за 9 міс. 2025 р. зазначається, що «проєкт SPC реалізується

згідно із графіком із запуском у 2026 р.». Загальний обсяг інвестицій у проєкт оцінюється в 75 млн євро, причому лише за 9 місяців 2025 року інвестиційний грошовий потік компанії подвоївся і досяг 75 млн євро, що пов'язано насамперед із фінансуванням цього проєкту.

Фінансування здійснюється за підтримки міжнародних інституцій. У травні 2025 року ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» та Міжнародна фінансова корпорація (IFC) підписали кредитну угоду на суму 40 млн доларів США. У грудні 2025 р. Агентство США з міжнародного розвитку (DFC) схвалило додатковий кредит на 40 млн доларів США строком до десяти років. Весь пакет фінансування захищений гарантіями Європейської комісії в рамках Ukraine Investment Framework, що робить проєкт стійким до військово-політичних ризиків. У 2026 р. компанія планує завершити будівництво, спрямувавши на добудову заводу близько 40 млн євро.

Для кількісної оцінки ефективності інвестиційного проєкту SPC проведемо прогнозний розрахунок економічної доданої вартості (EVA) на перші 5 років експлуатації. EVA показує, чи створює проєкт для акціонерів вартість, що перевищує вартість залученого капіталу [10].

Вихідні дані та припущення наведено нижче:

Річна потужність заводу – 102 тис. тонн концентрату.

Ціна реалізації концентрату (оцінка IFC) – за даними аналогічних проєктів, ціна концентрату становить 900–200 євро/т. Візьмемо консервативно 950 євро/т.

Річний дохід:  $102\,000 \times 950 = 96,9$  млн євро.

Змінні витрати (шрот, енергія, робоча сила, упаковка) – близько 650 євро/т (виходячи із собівартості переробки сої). Валова маржа:  $950 - 650 = 300$  євро/т, або 30,6 млн євро на рік.

Постійні витрати (амортизація, обслуговування, управління) – близько 5 млн євро на рік.

ЕВІТ =  $30,6 - 5 = 25,6$  млн євро на рік.

НОРАТ (ставка податку 18%) =  $25,6 \times (1 - 0,18) = 21,0$  млн євро на рік.

Інвестований капітал IC = 75 млн євро (загальні інвестиції).

WACC (приймаємо на рівні 14% як для компанії в цілому, але з поправкою на «зелений» характер проєкту, знижуємо до 12%).

$EVA = NOPAT - WACC \times IC = 21,0 - (0,12 \times 75) = 21,0 - 9,0 = 12,0$  млн євро на рік.

У такий спосіб, після виходу на повну потужність (1–2 роки після запуску) EVA проєкту SPC буде позитивною і становитиме близько 12 млн євро на рік. Це означає, що проєкт створює акціонерну вартість і його реалізація є економічно обґрунтованою. Термін окупності інвестицій (без дисконтування) становитиме близько 3–4 років ( $75/21 \approx 3,6$  року), що є прийнятним для великого інфраструктурного проєкту.

Соевий білковий концентрат – це екологічно чиста альтернатива рибному борошну, яка використовується в європейській аквакультури (вирощуванні лосося, форелі, креветок), а також у виробництві кормів для домашніх тварин та харчовій промисловості. Світовий ринок аквакультури стабільно зростає на 3–5% на рік, і попит на альтернативні джерела білка збільшується через обмеженість рибних запасів.

Для «Астарта-Київ» проєкт SPC відкриває доступ до преміальних ринків Європейського Союзу, де продукція повинна бути сертифікована за стандартами стійкості. Компанія вже має сертифікати ISCC EU та ISCC Plus, що є важливою конкурентною перевагою. Потенційними покупцями виступають великі європейські виробники кормів для аквакультури (наприклад, Skretting, BioMar, Cargill Aqua Nutrition). Крім того, SPC може використовуватися у виробництві кормів для домашніх тварин преміум-сегмента (Mars, Nestlé Purina) та як білковий інгредієнт у харчовій промисловості (аналогі соєвого текстурату).

Найбільш цінним напрямком довгострокового зміцнення стратегічного потенціалу ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» є реалізація кліматичної стратегії, яка, на мою думку, органічно вписується в процеси євроінтеграції. В умовах зростаючих вимог до вуглецевого сліду продукції та запровадження з 2026 р.

механізму транскордонного вуглецевого регулювання (СВАМ) зниження викидів парникових газів стає не просто екологічною ініціативою, а економічною необхідністю для збереження доступу на європейський ринок.

Ключовим орієнтиром кліматичної стратегії підприємства є затверджений Радою директорів цільовий показник – скорочення викидів парникових газів на 44% до 2030 року порівняно з базовим 2022 роком. У 2024 р. компанія вже демонструвала позитивну динаміку: викиди знизилися на 5% порівняно із 2022 р. (з 480 до 506 тис. тонн CO<sub>2</sub>-екв).

Одним із головних інструментів кліматичної стратегії та водночас драйвером зростання є масштабування регенеративного землеробства. Ці практики не тільки скорочують викиди парникових газів, а й відновлюють здоров'я ґрунту, підвищують врожайність та стійкість до посухи. У 2024 р. компанія вже застосовувала зменшену обробку ґрунту на 177 тис. га, а покривні культури вирощувалися на 16 тис. га. Для досягнення цілей декарбонізації необхідно довести площу під покривними культурами до 25 тис. га, а площу зі зменшеною обробкою – до 180 тис. га. Розширення цих практик дозволить додатково збільшити абсорбцію вуглецю з атмосфери та зв'язати його в органічній речовині ґрунту.

Найважливішим фінансовим інструментом є участь у вуглецевих ринках шляхом монетизації вуглецевих одиниць (кредитів). ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” вже зробила перший крок у цьому напрямку, беручи участь у пілотному проєкті з данською платформою Agreeena на площі 8,5 тис. га. Agreeena працює безпосередньо з тисячами фермерів по всій Європі, охоплюючи понад 4,5 млн га орних земель. Програма допомагає фермерам генерувати вуглецеві кредити за рахунок впровадження стійких практик, таких як зменшена обробка ґрунту, вирощування покривних культур та використання органічних добрив. На сьогоднішній день фермерам вже виплачено понад 15 млн євро [48; 49].

Програма Agreeena пропонує виплату в розмірі від 20 до 100 євро за гектар на рік залежно від застосовуваних практик та досягнутих результатів. Середній показник секвестрації вуглецю (технологія уловлювання та довгострокового

зберігання вуглецю, який в іншому випадку залишався б в атмосфері, посилюючи парниковий ефект) у програмі становить від 0,6 до 0,8 тонни CO<sub>2</sub> на гектар на рік.

Для оцінки потенційного доходу ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” від розширення вуглецевого проєкту використовуємо консервативний підхід. Виходячи з успішно реалізованого пілотного проєкту на 8,5 тис. га, візьмемо нижню межу доходу на рівні 30 євро за гектар на рік. Екстраполяція на всю площу регенеративних практик (наприклад, 180 тис. га зі зниженою обробкою) дасть потенційний додатковий дохід до 5,4 млн євро щорічно. Однак важливо зазначити, що не всі гектари зможуть претендувати на отримання кредитів у повному обсязі через різні стартові умови ґрунту та необхідність глибокої перебудови систем землеробства.

Більш реалістичним і консервативним цільовим орієнтиром є площа не менше 20-30 тис. га. При такій площі проєкту (20 тис. га) і середньому доході 40 євро за гектар (після успішного проходження сертифікації), щорічний додатковий дохід від продажу вуглецевих кредитів у рамках другого етапу проєкту може скласти близько 800 тис. євро.

У такий спосіб, кліматична стратегія ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” є комплексною системою, що об’єднує цілі декарбонізації, розширення регенеративного землеробства та монетизацію екологічних результатів. Реалізація цих напрямків не лише дасть змогу підприємству відповідати жорстким вимогам європейського ринку, але й дозволить знизити вуглецеву ємність продукції. Це забезпечить зростання врожайності та стійкості культур за рахунок здорового ґрунту, скорочення витрат на мінеральні добрива та паливо, а також створення нового джерела доходу від продажу вуглецевих кредитів.

Відповідно до проведеного аналізу, у пункті 3.2 наведено зведену таблицю, в якій об’єднано ключові перспективні напрями зміцнення стратегічного потенціалу підприємства у повоєнний період із зазначенням цільових орієнтирів, необхідних ресурсів та очікуваного економічного ефекту.

**Ключові перспективні напрями зміцнення стратегічного потенціалу  
підприємства у повоєнний період**

<b>№</b>	<b>Напрямок / Захід</b>	<b>Цільові показники</b>	<b>Необхідні ресурси / Інвестиції</b>	<b>Очікуваний економічний ефект (додатковий дохід / економія)</b>
<b>1</b>	<b>Використання можливостей євроінтеграції</b>			
1.1	Розширення експорту цукру до ЄС	Використання квоти у 21 тис. тонн (частка підприємства)	Підготовка до сертифікації, маркетинг	10,46 млн євро/рік
1.2	ISCC-сертифікація соєвого шроту	100% експортного шроту (140 тис. тонн)	Витрати на сертифікацію	1,33 млн євро на рік (премія 9,5 євро за тону)
1.3	Диверсифікація експорту на ринки регіону MENA та Азії	Переорієнтація 30 % експорту зерна (242 тис. тонн)	Розвиток логістики, маркетингові дослідження	1,21 млн євро/рік
Підсумок за розділом 1				~13,00 млн євро/рік
<b>2</b>	<b>Інвестиційний проєкт SPC</b>			
2.1	Будівництво заводу з виробництва соєвого білкового концентрату	Потужність 102 тис. тонн/рік	75 млн євро (вже залучено)	EVA = 12,0 млн євро/рік
<b>3</b>	<b>Кліматична стратегія та сталий розвиток</b>			
3.1	Скорочення викидів парникових газів	-44 % до 2030 року (порівняно з 2022 роком)	Інвестиції в енергоефективність, біопаливо, відновлювані джерела енергії	Зниження операційних витрат, відповідність вимогам ЄВМ
3.2	Розширення регенеративного землеробства	Зменшена обробка: 180 тис. га; покривні культури: 25 тис. га	Агротехнічні зміни (у поточних витратах)	Підвищення врожайності, зниження витрат на добрива
3.3	Участь у програмі вуглецевих кредитів (Agreena)	20-30 тис. га в рамках програми	Витрати на верифікацію, тобто робота аудитора (орієнтовно 5-10 % від доходу)	0,8 млн євро на рік (при 20 тис. га, 40 євро/га)
Підсумок за розділом 3				<b>0,8 млн євро/рік</b>

*Складено автором.*

Таким чином, реалізація всіх трьох блоків заходів у комплексі дозволить «Астарта-Київ» не тільки відновити довоєнні позиції, а й закріпитися на нових преміальних ринках, підвищити рентабельність бізнесу та забезпечити сталий довгостроковий розвиток відповідно до вимог євроінтеграції.

## ВИСНОВКИ

Отже, в результаті виконання магістерської роботи було вирішено поставлені завдання та досягнуто мети – розкриття теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування і розвитку стратегічного потенціалу агропромислового підприємства на прикладі ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” з урахуванням впливу зовнішнього середовища та сучасних умов функціонування економіки (зокрема з урахуванням євроінтеграційних процесів).

1. У роботі узагальнено наукові підходи до визначення сутності стратегічного потенціалу підприємства – ресурсний, компетентнісний та цільовий. Обґрунтовано, що стратегічний потенціал являє собою інтегровану систему взаємопов’язаних складових (кадрової, виробничої, фінансової, інноваційної, організаційної, маркетингової, логістичної та ін.), яка забезпечує довгострокову адаптацію до змін зовнішнього середовища, реалізацію стратегічних цілей та формування стійких конкурентних переваг. Виокремлено ключові характеристики стратегічного потенціалу: комплексність, системність, гнучкість, динамічність та стратегічна спрямованість. Також розглянуто методичні підходи до його оцінювання – від інтегральних і матричних до експертно-аналітичних. Доведено, що для отримання достовірної оцінки необхідно комбінувати кількісні (SPACE-аналіз, EVA) та якісні (SWOT-аналіз) методи.

2. Проведений аналіз показав, що агропромислове підприємство ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»” є одним із найбільших вертикально-інтегрованих агрохолдингів України із земельним банком у 214 тис. га, диверсифікованою структурою виручки (сільське господарство – 34 %, виробництво цукру – 37 %, переробка сої – 17 %, тваринництво – 9%) та лідируючими позиціями на ринку цукру (21%) і промислового молока (№1). У 2024 р. компанія продемонструвала стійкість: виручка склала 612 млн євро, EBITDA зросла на 10% до 159 млн євро, чистий прибуток збільшився на 34% до 83 млн євро. Однак за 9 місяців 2025 р., незважаючи на збереження рентабельності EBITDA

на рівні 30%, відбулося зниження виручки на 22% (до 343 млн євро) і майже двократне падіння чистого прибутку (до 43,7 млн євро) внаслідок падіння світових цін і зростання боргового навантаження. Чистий борг підприємства збільшився з 111 млн євро на кінець 2024 р. до 193 млн євро на 30 вересня 2025 року, коефіцієнт «Чистий борг/ЕВІТДА» погіршився з 0,7 до 1,5. Зовнішнє середовище підприємства характеризується високим рівнем невизначеності – військові дії, регуляторні зміни, кліматичні ризики та дефіцит кадрів. Разом із тим, відновлення морського експорту через порти м. Одеси, високий світовий попит на українську агропродукцію та поглиблення євроінтеграції відкривають значні можливості для розвитку.

3. За допомогою SWOT-аналізу виявлено сильні сторони ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» (земельний банк, вертикальна інтеграція, інновації, лідерські позиції), слабкі сторони (висока залежність від погоди, зростання боргу, кадровий дефіцит), можливості (відновлення експорту, проект SPC, євроінтеграція) та загрози (військові дії, регуляторні ризики, цінова волатильність). Динамічний SPACE-аналіз показав, що стратегічна позиція підприємства знаходиться у квадранті «Конкурентне» з координатами ( $X=2,75$ ;  $Y=-0,15$ ) у 2024 р. та прогнозованим зміщенням до ( $X=3,5$ ;  $Y=1,2$ ) у 2026 році після впровадження запропонованих заходів. Позитивний вектор зміщення ( $\Delta X=0,75$ ;  $\Delta Y=1,35$ ) підтверджує, що розроблені заходи є узгодженими та спрямованими на посилення як фінансової складової, так і конкурентних переваг.

Розрахунок EVA показав негативну динаміку: з  $-7,0$  млн євро у 2024 р. до  $-25,1$  млн євро (у річному вираженні) за 9 місяців 2025 р., що зумовлено зниженням операційного прибутку та зростанням інвестованого капіталу. Це підтверджує необхідність розробки заходів щодо підвищення операційної ефективності та оптимізації структури капіталу.

4. Для збереження стратегічного потенціалу в умовах воєнного стану було запропоновано комплекс заходів, об'єднаних у чотири блоки: безпека активів і персоналу, управління кадровим дефіцитом, оптимізація логістики та управління фінансовими ризиками. Загальні одноразові інвестиції оцінюються

в 12–15 млн євро, щорічні операційні витрати – 3,5–4 млн євро. Найбільш ефективними є заходи з оптимізації складської логістики, хеджування цінних ризиків та зниження плинності кадрів. Практична значущість запропонованих заходів підтверджується їх узгодженістю з висновками динамічного SPACE-аналізу.

5. Було розроблено три стратегічні напрямки зміцнення потенціалу. Перший – використання можливостей євроінтеграції для розширення експорту за рахунок збільшення квот на цукор, ISCC-сертифікації соєвого шроту та диверсифікації експорту на ринки MENA та Азії. Сукупний додатковий дохід становить 13 млн євро/рік. Другий – реалізація інвестиційного проєкту SPC з розрахунковою позитивною EVA 12 млн євро/рік, терміном окупності 3,6 року та рентабельністю інвестицій ROI близько 34%. Третє – реалізація кліматичної стратегії, включаючи скорочення викидів парникових газів на 44% до 2030 р., масштабування регенеративного землеробства та участь у вуглецевих кредитах. Комплексна реалізація цих трьох напрямків дозволить підприємству не лише відновити довоєнні позиції, але й закріпитися на нових преміальних ринках, підвищити рентабельність, забезпечити сталий розвиток відповідно до вимог ЄС, а також зміцнити свій стратегічний потенціал.

6. Отож, стратегічний потенціал ТОВ «Фірма «Астарта-Київ»» оцінюється як високий. Підприємство володіє необхідними ресурсами, компетенціями та ринковими позиціями для довгострокового розвитку. Однак реалізація цього потенціалу в повній мірі стримується зовнішніми військово-політичними та економічними факторами, а також внутрішніми обмеженнями. Запропоновані в роботі заходи щодо збереження та посилення стратегічного потенціалу мають чітке економічне обґрунтування, базуються на даних фінансової звітності та світовій практиці управління ризиками. Їх послідовне впровадження дозволить компанії адаптуватися до викликів воєнного часу, використовувати можливості євроінтеграції та закласти фундамент для довгострокового сталого зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абіх О. П. Формування стратегічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Universum*. 2023. № 1. С. 51–56. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/428/429> (дата звернення: 03.06.2026).
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доповн. і переробл. Київ : КНЕУ, 2012. 624 с.
3. Артеменко В. О., Мельник С. І. Структура чинників впливу на конкурентоспроможність підприємств АПК. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. № 4 (36). С. 104–110.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
5. Балан В. Г., Тимченко І. П. Управління аграрними підприємствами України в умовах викликів воєнного стану та євроінтеграції. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. Вип. 42. С. 548–557. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2015/1791> (дата звернення: 21.04.2026).
6. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2014. 456 с.
7. Воронько-Невіднича Т. В. та ін. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 4. С. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-13>.
8. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2004. 224 с.
9. Гринько Т. В., Соколова К. О. Управління стратегією розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 433–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-433-444>.
10. Гриценко Л. Л., Деркач Л. С. Економічна додана вартість як показник оцінки ефективності функціонування підприємства. *Вісник*

Сумського державного університету. Серія Економіка. 2022. № 1. С. 41–52. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.1-4>.

11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.04.2026).

12. Дикань В. Л. Стратегічне управління : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 308 с.

13. Дудник О. В. Методичні засади формування стратегій розвитку агропромислового комплексу в умовах кризових викликів. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 226–242. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-17>.

14. Забашта Є. Розвиток підприємництва в умовах європейської інтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-37>.

15. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-353-358>.

16. Ігнат'єва І. А. та ін. Діагностика стратегічного потенціалу в умовах трансформації. *Економічний простір*. 2025. С. 269–277. URL: [https://economicscience.net/wpcontent/uploads/2025/06/6.25\\_topic\\_Iryna-A.-Ignatieva-Alina-Y.-Serbenivska-Oleksandr-I.-Ignatiev-269-277.pdf](https://economicscience.net/wpcontent/uploads/2025/06/6.25_topic_Iryna-A.-Ignatieva-Alina-Y.-Serbenivska-Oleksandr-I.-Ignatiev-269-277.pdf) (дата звернення: 03.06.2026).

17. Коваль З. О. Оцінка підходів до формування стратегічного потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2025. № 2 (14). С. 17–28. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.017>.

18. Коваль З. О. Теоретичні підходи оцінювання та формування стратегічного потенціалу підприємств. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2025. Т. 9, № 2. С. 28–40. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2025.02.028>.

19. Ковальчук С. В. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності. К. : КНЕУ, 2018. 312 с.

20. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>.
21. Корольков В., Нечаєва І., Кацалап Ю., Лемешко І. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-7>.
22. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ “КПІ”*. 2021. № 20. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>.
23. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ, 2005. 352 с.
24. Красноручський О. І. та ін. Співвідношення економічних категорій “потенціал підприємства”... *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 113–121. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-19>.
25. Куденко Н. В. Маркетингова стратегія фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 245 с.
26. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2 (2). С. 109–114.
27. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Економічні науки*. 2012. Вип. 9 (34). С. 201–210.
28. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2026).
29. Мохонько Г. А., Трохимчук Д. М. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-208>.
30. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2026).

31. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>.
32. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 16.04.2026).
33. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 16.04.2026).
34. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 16.04.2026).
35. Пульча Д. О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. *Economic Journal Odesa Polytechnic University*. 2024. № 3(29). С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.6>.
36. Саати Т. Прийняття рішень в умовах конфлікту та невизначеності. К. : Основи, 2013. 384 с.
37. Сотник А. А. Діагностика бізнес-потенціалу підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4 (102). С. 77–83. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-77-83](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-77-83).
38. Стониженко Р., Андрощук І. Ключові виклики у сфері функціонування підприємств агропромислового комплексу України... *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-176>.
39. Ткач А. В. Методика оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання* : збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної заочної конференції (м. Черкаси, 17 квітня 2020 р.) / за ред. Н. Г.Мехеди. Черкаси, 2020. С. 68–70.

40. Хасецька О. П., Лояніч В. О. Забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1723/1736> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.47>.
41. Чичотка В. В. Науково-методичний підхід до формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-128>.
42. Шеремет О. О., Шульган О. А. Сутність та складові стратегічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 45-50. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.45>.
43. Шкрібень Р. П., Харнам М. В., Отенко І. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємств. *Проблеми економіки*. 2020. № 4(46). С. 256–264. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-256-264>.
44. Щербакова Т. В., Шипнівська А. Д. Діагностика стану конкурентного середовища на ринку цукру. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-62-167](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-167).
45. Ansoff, H. I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan, 2011. 256 p.
46. Astarta Holding PLC. 9M2025 Operating and Financial Results. Kyiv, 2025. 25 p.
47. Astarta Holding PLC. Annual Report 2024. Kyiv, 2025. 234 p.
48. Astarta Holding PLC : офіційний веб-сайт. URL: <https://astartaholding.com> (дата звернення: 16.04.2026).
49. Astarta Holding PLC Annual Report 2024. URL: <https://astartaholding.com/en/investors/reports> (дата звернення: 16.04.2026).
50. Balan, V. H., Makarchenko, V. V. Fuzzy Approach to Assessing the Strategic Potential of a Milk Processing Enterprise. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2023. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8684>.
51. Balan, V., Tymchenko, I. Applying Advanced Scenario-Based Dynamic SPACE Analysis: a Case Study of Ukrainian Energy Company. *Scientific Papers of*

*the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration.* 2020. Vol. 28, No. 3. Article 1154. DOI: <https://doi.org/10.46585/sp28031154>.

52. Bilderback, S. L., Miller, G. J. Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development.* 2023. Vol. 42, No. 4. Pp. 327–336. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0054>.

53. Carpenter, M. A., Sanders, G. Strategic Management: a Dynamic Perspective Concepts. *Pearson.* 2009. DOI: <https://doi.org/10.4236/oalib.1105837>.

54. FAO. FAOSTAT database. URL: <https://www.fao.org/faostat/> (дата звернення: 16.04.2026).

55. Kotler, P., Keller, K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. 832 p.

56. Koval, Z. Assessment of Strategic Opportunities of the Enterprise in Conditions of Uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves.* 2023. Vol. 5, No. 4 (73). P. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.289288>.

57. Metinvest. Metinvest is Ranked Among Ukraine's Top Ten Company Investors. URL: <https://metinvestholding.com/en/media/news/metinvest-uvijshov-do-desyatki-providnih-investoriv-ukraini-90-mln-za-pershe-pivrichchya-2025-roku> (дата звернення: 07.03.2026).

58. Olishevskaya, A. Adaptive Strategies for the Development of Ukraine's Agro-Industrial Complex... *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2026. Vol. 5, No. 2. Pp. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20260502.04>.

59. Porter, M. E. Competitive Advantage. New York : Free Press, 2008. 592 p.

60. Thompson, A. A., Strickland, A. J. Strategic Management. New York : McGraw-Hill, 2020. 800 p.

61. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 07.03.2026).



Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Економічний факультет  
Рада молодих вчених

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026**

# ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ



Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026.  
ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ**

Матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної  
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ - 2026

УДК 33+005+657](100)(06.034)

ШЗ7

Рецензенти:

*І.О. Лютий, член-кореспондент НАН України, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, заслужений економіст України*

*А.О. Ходжасян, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Редакційна колегія: д-р екон. наук, проф. В.В. Вірченко; д-р екон. наук, проф. Б.А. Засадний; д-р екон. наук, проф. О.І. Ляшенко; д-р екон. наук, проф. Н.В. Приказюк; д-р екон. наук, проф. Г.М. Филюк; д-р екон. наук, проф. Г.О. Черноус; канд. пед. наук, доц. І.О. Діденко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Гончаренко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Руденко; канд. екон. наук, доц. С.Г. Фірсова; д-р екон. наук, проф. Т.В. Гайдай; д-р екон. наук, проф. А.С. Шолойко; д-р екон. наук, доц. Л.В. Пашук; канд. техн. наук, доц. Н.М. Березненко; канд. екон. наук, доц. О.М. Бондаренко; канд. екон. наук, доц. Л.М. Демиденко; канд. фіз.-мат. наук, доц. Т.В. Кравець; канд. фіз.-мат. наук, доц. Б.Д. Пацай; канд. екон. наук, доц. О.Ю. Пригара; канд. екон. наук, доц. І.П. Тимченко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Томчук-Пономаренко; д-р філософії, асист. Р.М. Лісова.

**Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи**, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2026. – 609 с.

Збірник містить матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи».

Для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

*Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.*

УДК 33+005+657](100)(06.034)

ISBN 978-617-8324-76-6

© Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка, 2026  
© Видавець Цибульська, 2026

## Зміст

### Секція 1. Менеджмент організацій в умовах війни та глобальної полі кризи

Андрійчук Тамара Миколаївна	БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	16
Андрощук Євген Михайлович	МЕНЕДЖМЕНТ КРИМСЬКОТАТАРСЬКОГО РЕСУРСНОГО ЦЕНТРУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	17
Андрусь Анна Миколаївна	ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	19
Аракелян Поліна-Грация Юрійвна	АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ FASHION-ІНДУСТРІЇ ДО УМОВ ПОЛКРИЗИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	20
Баранкевич Тетяна Петрівна	AGILE-ФІЛОСОФІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДТРИМКИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	21
Батура Дмитро Святославович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ В ЦЬОМУ ТА У ІНЖИНИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІТ ПІДПРИЄМСТВОМ	23
Бенедичук Борис Олегович	КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ: МЕТОДОЛОГІЯ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ	24
Бичкова Наталя Вікторівна	ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	26
Білевич Владислав Дмитрович	РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРОГРАМ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ	28
Богославський Іван Євгенович	VANI-КОНЦЕПЦІЯ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОЛКРИЗИ	30
Боева Анастасія Романівна	ЦИФРОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	31
Бурець Вероніка Василівна	ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ІТ КОМПАНІЇ	32
Бутович Катерина Олександрівна	УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	34
Ваврікова Софія Михайлівна	ЕФЕКТИВНА HR-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	35
Величко Кирил Сергійович	ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	36
Власюк Валерія Миколаївна	БРЕНД ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: КРАЩІ ПРАКТИКИ КОМПАНІЇ "ФАРМАК"	38
Гануліч Василь Петрович	МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	39
Гав'юк Юлія Андріївна	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ БАНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	40
Герасимчук Дарія Олександрівна	СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	41
Гефко Анастасія Віталіївна	ESG-КОНЦЕПЦІЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	42
Гончар Гліб Володимирович	В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	44
Горго Всеволод Юрійович	РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ У КОНТЕКСТІ КРАЩИХ ВІТЧИЗНЯНИХ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК	45
Гордієнко Єлизавета Олексіївна	ЯКІСТЬ ЯК ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА ЦІННІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	47
Григоренко Софія Русланівна	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	49
Давидюк Поліна Сергіївна	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	51
Дегтярьова Діана Олександрівна	УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ: КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ	52
Денис Марія Степанівна	ЗБЕРЕЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
Дзерун Ілля Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	54
Дмитришин Євгеній Олександрович	ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ	55
Довгань Анастасія Андріївна	ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: КЕЙС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДП «УКРНАУКАГЕОЦЕНТР»	56
Дроб Назарій Русланович	УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ІТ-ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОЛКРИЗИ	57
Друбецький Сергій Олександрович	АЛГОРИТМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ ЧЕРЕЗ РЕФЛЕКСИВНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА	58
Думнич Руслан Іванович	ВРАХУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНІВ – НОВА ЕТИКА СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	60

## ЗБЕРЕЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Денис Марія Степанівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
II курс магістратури, ОНП "Менеджмент організацій та адміністрування"  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Кухта П.В.

### PRESERVATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

*The paper investigates how the strategic potential of Ukrainian agro-industrial enterprises is preserved during martial law, focusing specifically on Astarta-Kyiv LLC. The research emphasizes the significance of financial resilience, export diversification, operational flexibility, and vertical integration in maintaining competitiveness within a high-risk context. It also proposes strategic priorities aimed at fostering sustainable development and long-term value generation.*

Воєнний стан в Україні створив безпрецедентні виклики для агропромислового комплексу, який традиційно відіграє важливу роль у забезпеченні валютних надходжень та продовольчої безпеки країни. У таких умовах збереження стратегічного потенціалу агрокомпаній стає системним завданням, що вимагає перегляду підходів до управління ресурсами, ризиками та інвестиційною діяльністю [1].

Відповідно до концепції стратегічного управління І. Ансоффа, довгострокова конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища через диверсифікацію діяльності та оновлення стратегічного портфеля [1]. У свою чергу, Т. Сааті підкреслює важливість системного прийняття рішень в умовах конфлікту й невизначеності, що особливо релевантно для воєнного періоду [2].

Проведений аналіз показав, що основними загрозами для збереження стратегічного потенціалу агропромислових підприємств під час воєнного стану є не лише фізичні втрати активів та порушення виробничих процесів, а й обмежений доступ до фінансування, скорочення інвестиційної діяльності і зменшення прогнозованості ринкової ситуації. У відповідь на ці виклики підприємствам необхідно змінювати свої підходи до стратегічного управління, переходячи від традиційних моделей зростання до моделей виживання і відновлення [1]. Досвід свідчить, що підприємствам варто орієнтуватися на турбулентність зовнішнього середовища. І. Ансофф підкреслює, що здатність організації адаптуватися до умов швидких змін та застосовувати різні стратегічні підходи та моделі поведінки є запорукою успіху [4].

Характерним прикладом ефективного реалізації завдань щодо збереження стратегічного потенціалу агропромислових підприємств в умовах воєнного стану є провідна вітчизняна компанія – ТОВ «Астарта-Київ», що функціонує як вертикально інтегрований агрохолдинг України, зокрема займається рослинництвом, цукровим виробництвом, переробкою сої та тваринництвом. За підсумками дев'яти місяців 2025 року консолідована виручка компанії становила 342,8 млн євро (рис. 1), з яких 63% формувалося за рахунок експорту [3]. Незважаючи на річне зниження доходів на 22%, ЕВІТДА залишилася на рівні 101,5 млн євро з маржею в 30% (рис. 2), що свідчить про відносну операційну стійкість бізнес-моделі [3].

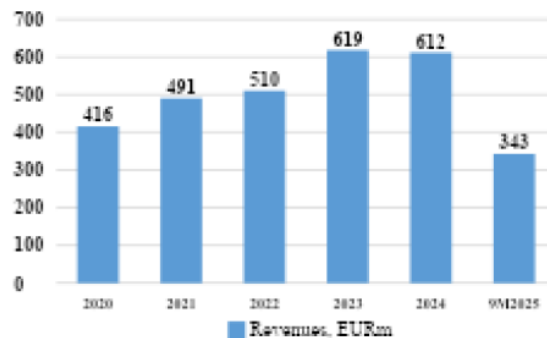


Рис.1. Дохід, EURm

Джерело: складено автором на основі даних [3], [5]

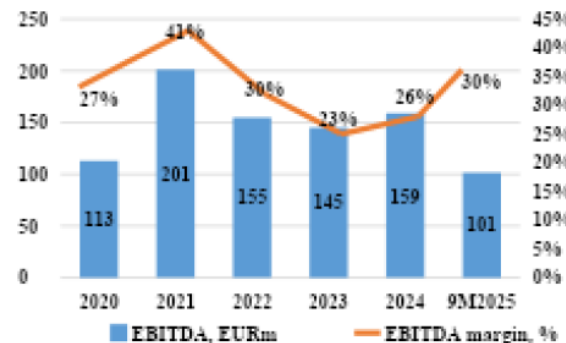


Рис.2. ЕВІТДА, EURm та рентабельність ЕВІТДА (%)

Джерело: складено автором на основі даних [3], [5]

Структура виручки компанії є диверсифікованою: 33% припадає на рослинництво, 32% – на виробництво цукру, 22% – на переробку сої та 12% – на тваринництво [3]. Така багатосегментність відповідає положенням стратегічної диверсифікації, обґрунтованим у класичних роботах зі стратегічного менеджменту [1]. Фінансова стійкість компанії підтверджується показником Net Debt/ЕВІТДА на рівні 1,5 [3], що відповідає прийнятному рівню боргового навантаження у кризових умовах [4]. Досвід ТОВ «Астарта-Київ» демонструє, що стратегічна стійкість у період воєнного стану ґрунтується не лише на ресурсному забезпеченні, але й на здатності до швидкої трансформації бізнес-моделі відповідно до нових ризиків і викликів.

Таким чином, систематизація наявних даних та результати аналізу свідчать, що нині пріоритетними заходами у напрямі збереження стратегічного потенціалу агропромислових підприємств в умовах воєнного стану є: диверсифікація ринків і продуктового портфеля [1]; застосування системного підходу до прийняття управлінських рішень [2]; підтримання фінансової дисципліни та ліквідності [3]; впровадження антикризових механізмів управління [4]. Наразі для агропромислових підприємств є доречним перехід від моделі «зростання» до моделі «адаптивної стійкості», зокрема для вертикально інтегрованих холдингів важливо забезпечити перехід від експорту сировини до виробництва продукції з високою доданою вартістю. Зазначене уможливить зменшення залежності від блокування портів і дасть змогу знизити логістичні витрати. Є доцільним створення на кордоні з країнами ЄС власних логістичних хабів, що уможливають швидке перевантаження продукції з української залізничної колії на європейську. Необхідне послідовне налагодження прямих контрактів з європейськими переробними компаніями і збутовими мережами. Також важливим напрямом є підтримання автономності енергозабезпечення, наприклад, монтаж біогазових установок та використання наявних відходів сільськогосподарського виробництва, впровадження сонячних панелей для підтримки роботи елеваторів та переробних потужностей. В управлінні ризиками варто застосовувати механізми страхування воєнних ризиків та хеджування цін на продукцію для стабілізації грошових потоків. Крім того, важливо підтримувати людський капітал шляхом розвитку ключових компетенцій працівників і корпоративної культури відповідальності та гнучкості. Комплекс цих заходів створює основу для підтримання стратегічних позицій підприємства й мінімізації втрат із подальшим формуванням умов для повоєнної модернізації та тривалого зростання.

1. Ковальчук С. В. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності. К. : КНЕУ, 2018. 312 с.
2. Сааті Т. Прийняття рішень в умовах конфлікту та невизначеності. К. : Основи, 2013. 384 с.
3. Astarta Holding PLC. Annual Report 2024. Kyiv, 2025. 234 p.
4. Ansoff, H. I. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2011. 256 p.
5. Astarta Holding PLC. 9M2025 Operating and Financial Results. Kyiv, 2025. 25 p.

## Додаток Б

Сертифікат учасника XXIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2026.

Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи»  
(секція «Менеджмент організацій в умовах війни та глобальної полікризи»),  
що відбулась з 25 по 27 березня 2026 року



## АНОТАЦІЯ

**Денис М. С. Формування та розвиток стратегічного потенціалу агропромислового підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-професійної програми “Менеджмент організацій і адміністрування”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

У роботі досліджено теоретико-методичні засади формування та збереження стратегічного потенціалу підприємства в умовах воєнного стану. Узагальнено сучасні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємств, визначено основні фактори впливу на його формування та розвиток. Проведено комплексний аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «Астарта-Київ» з використанням SWOT-аналізу, SPACE-аналізу та методу економічної доданої вартості (EVA).

У процесі дослідження проаналізовано вплив воєнних, фінансових, логістичних та кадрових ризиків на діяльність підприємства. Оцінено сильні та слабкі сторони компанії, її конкурентні переваги та стратегічні можливості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Основними науковими результатами дослідження є обґрунтування комплексу заходів щодо збереження стратегічного потенціалу ТОВ “Фірма «Астарта-Київ»”, зокрема у сфері фізичної безпеки активів, оптимізації логістичних процесів, управління кадровим дефіцитом, мінімізації фінансових ризиків та диверсифікації експортних маршрутів. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення стійкості підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал, воєнний стан, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, EVA, логістика, фінансові ризики, кадровий дефіцит, агропромислове підприємство, конкурентоспроможність.

## SUMMARY

**Denys Mariia, S. Formation and Development of the Strategic Potential of an Agro-Industrial Enterprise.** – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organization and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations of the formation and preservation of the strategic potential of an enterprise under martial law conditions. Modern approaches to assessing the strategic potential of enterprises are summarized, and the main factors influencing its formation and development are identified. A comprehensive analysis of the strategic potential of ASTARTA-KYIV LLC was conducted using SWOT analysis, SPACE analysis, and the Economic Value Added (EVA) method.

The study analyzes the impact of military, financial, logistical, and personnel risks on the company's activities. The strengths and weaknesses of the enterprise, its competitive advantages, and strategic opportunities under conditions of an unstable external environment were assessed.

The main scientific results of the study include the substantiation of a set of measures aimed at preserving the strategic potential of ASTARTA-KYIV LLC, particularly in the areas of physical asset security, logistics optimization, personnel shortage management, financial risk minimization, and diversification of export routes. Practical recommendations for improving the enterprise's resilience and ensuring its long-term development under martial law conditions are proposed.

**Keywords:** strategic potential, martial law, SWOT analysis, SPACE analysis, EVA, logistics, financial risks, personnel shortage, agro-industrial enterprise, competitiveness.