

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ: АНАЛІЗ ДОСВІДУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

©2025 ФІЛІНА С. В., КУЖЕЛЬ Н. Л., КУЖЕЛЬ О. В.

УДК 005.21:330.3:631.15
JEL: Q01; Q18; Q28

Філіна С. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Стратегічний розвиток підприємств в умовах трансформаційної економіки: аналіз досвіду агропромислового холдингу в умовах глобальних викликів

Метою статті є дослідження стратегічного розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) в умовах трансформаційної економіки України, з акцентом на оцінці зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, ефективності впроваджених стратегічних ініціатив і можливостей забезпечення сталого розвитку компанії. У роботі розкривається роль стратегічного управління в адаптації агропромислових підприємств до нових викликів, спричинених економічною нестабільністю, глобальними ризиками та зростаючим тиском щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. У статті застосовано методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, підхід ESG-оцінювання для виявлення екологічних, соціальних та управлінських аспектів розвитку підприємства. Для вирішення поставлених завдань було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, такі як: узагальнення, аналіз і синтез, порівняння та систематизація, спостереження. Встановлено, що МХП активно адаптується до викликів трансформаційної економіки шляхом диверсифікації бізнесу, розвитку біоенергетики, впровадження ESG-цілей, цифрових рішень та підвищення операційної ефективності. Проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові сильні сторони компанії, вразливості до зовнішніх загроз, а також виявити можливості для подальшої трансформації бізнес-моделі з урахуванням глобальних і національних тенденцій сталого розвитку. Отримані результати можуть бути використані керівниками аграрних підприємств, аналітиками та фахівцями зі стратегічного управління для формування ефективних стратегій розвитку в умовах економічної нестабільності, змін ринкового середовища, інтеграції принципів сталого розвитку, а також для вдосконалення підходів до управління ризиками та інноваційної трансформації аграрного бізнесу.

Ключові слова: стратегічний розвиток, трансформаційна економіка, сталий розвиток, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, ESG-оцінювання, стратегічний аналіз, агробізнес.

Рис.: 1. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 10.

Філіна Світлана Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: filinasv19@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6065-184X>

Кужель Наталія Леонідівна – старший викладач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: natochka5555@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9093-1188>

Кужель Олександр Вікторович – здобувач ступеня доктора філософії, аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: kujel2008@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0833-5827>

UDC 005.21:330.3:631.15
JEL: Q01; Q18; Q28

**Filina S. V., Kuzhel N. L., Kuzhel O. V. The Strategic Development of Enterprises in a Transformational Economy:
An Analysis of the Experience of an Agro-Industrial Holding Amid Global Challenges**

The aim of the article is to investigate the strategic development of the Public Joint Stock Company «Myronivsky Hliboproduct» («МХП») within the transformational economy of Ukraine, focusing on evaluating external and internal influencing factors, the effectiveness of implemented strategic initiatives, and opportunities for ensuring the company's sustainable development. The work uncovers the role of strategic management in adapting agro-industrial enterprises to new challenges posed by economic instability, global risks, and increasing pressure regarding environmental and social responsibility of businesses. The article employs strategic analysis methods, including SWOT analysis, PESTEL analysis, and the ESG assessment approach to identify environmental, social, and governance aspects of enterprise development. To address the tasks set, general scientific and special research methods were employed, including: generalization, analysis and synthesis, comparison and systematization, observation. It has been determined that «МХП» is actively adapting to the challenges of a transforming economy by diversifying its business, developing bioenergy, implementing ESG goals, digital solutions, and enhancing operational efficiency. The analysis carried out enabled the identification of the company's key strengths, vulnerabilities to external threats, as well as uncovering opportunities for further transformation of the business model, considering global and national trends in sustainable development. The obtained results can be utilized by managers of agricultural enterprises, analysts, and strategic management specialists to formulate effective development strategies in the context of economic instability, changes in the market environment, integration of sustainable development principles, and also to enhance approaches to risk management and innovative transformation of the agricultural business.

Keywords: strategic development, transformational economy, sustainable development, SWOT analysis, PESTEL analysis, ESG evaluation, strategic analysis, agribusiness.

Fig.: 1. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 10.

Filina Svitlana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: filinasv19@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6065-184X>

Kuzhel Nataliia L. – Senior Lecturer of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: natochka5555@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9093-1188>

Kuzhel Oleksandr V. – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Postgraduate Student of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: kujel2008@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0833-5827>

У сучасних умовах українська економіка перебуває в стані постійної турбулентності, зумовленої широким спектром зовнішніх і внутрішніх чинників: від збройної агресії та втрати частини економічного потенціалу до глибокої цифрової трансформації, інтеграції у глобальні ланцюги постачання та динамічного розвитку технологій. Ці процеси формують трансформаційне середовище, яке вимагає від бізнесу не лише швидкої адаптації, а й стратегічного переосмислення власних моделей розвитку.

У такому контексті стратегічне управління підприємствами набуває критично важливого значення. Питання ефективної побудови стратегії розвитку стає визначальним для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового функціонування суб'єктів господарювання. Особливо це актуально для підприємств агропромислового сектора, який відіграє ключову роль у підтриманні економічної активності країни під час війни та післявоєнного відновлення.

ПрАТ «МХП», міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій, є одним із лідерів галузі та демонструє унікальний досвід функціонування в умовах багатовекторної кризи. Незважаючи на значний тиск зовнішніх факторів, компанія не лише зберігає стійкість, а й продовжує масштабуватися, впроваджувати інновації, розширювати перелік послуг і виходити на міжнародні ринки. Це робить її релевантним прикладом для аналізу механізмів стратегічного розвитку у складних соціально-економічних умовах.

Водночас постає низка важливих науково-практичних питань: наскільки ефективною є реалізована стратегія підприємства? Які інструменти стратегічного управління використовуються і чи відповідають вони сучасним викликам? У яких напрямках можливо вдосконалити систему стратегічного планування з урахуванням трансформаційних процесів в економіці? Відповіді на ці питання становлять актуальну проблематику сучасної економічної науки та практики управління.

Останні наукові дослідження з питань стратегічного управління підприємствами підкреслюють зростаючу потребу в розробці гнучких та інноваційних стратегій розвитку в трансформаційній економіці. Так, І. М. Козлова, О. Ю. Велика, Н. В. Козлов [5] розглядають особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на необхідності швидкої адаптації, перегляду стратегічних пріоритетів, управління ризиками та забезпечення стійкості бізнес-процесів в умовах кризової невизначеності. Своєю чергою, В. П. Далик, К. С. Дудок, С. І. Каспрук і О. В. Доманський [3] аналізують чинники стратегічного розвитку в умовах ризику та невизначеності, пропонуючи ефективні підходи до адаптації підприємств до турбулентного середовища. М. А. Теплюк, М. О. Сергієнко та О. В. Кирилюк [10] акцентують увагу на потребі адаптації стратегій до нової реальності, сформованої внаслідок війни, пандемії та глобальних економічних криз. Нарешті, Ю. А. Бондар і В. С. Дейнека [4] систематизують підходи до вибору стратегій розвитку, визначаючи їхній зміст, типи та сфери застосування. Усі ці публікації демонструють міждисциплінарність підходів до стратегічного розвитку та підтверджують необхідність постійного перегляду стратегічних орієнтирів підприємств у мінливому середовищі.

Метою даної статті є комплексний аналіз процесу стратегічного розвитку підприємства в умовах трансформаційної економіки, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх викликів, зокрема війни, економічної нестабільності та цифрових трансформацій. Дослідження спрямоване на вивчення практичного застосування стратегічних інструментів підприємством, оцінку ефективності вибраної стратегії та визначення напрямків для її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів.

Стратегічний розвиток підприємства – це процес управління сукупностями змін у діяльності підприємства, який спирається на людський потенціал як основу організації та призводить до утворення нових кількісних та якісних

перетворень, що здатні забезпечити ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі в умовах глобальної конкуренції [1].

Стратегічний розвиток підприємства в умовах трансформаційної економіки виступає не лише як процес досягнення довгострокових цілей, але і як система адаптації до зовнішніх змін, що постійно відбуваються. Трансформаційна економіка характеризується переходом до нових моделей господарювання, глибокими структурними перетвореннями, переосмисленням ролі держави та ринку в управлінні ресурсами.

У трансформаційних умовах стратегічне управління повинно:

- ✦ базуватись на сценарному плануванні та адаптивному підході;
- ✦ враховувати швидкоплинність подій і високу ймовірність форс-мажорів;
- ✦ бути орієнтованим на інновації та гнучкість;
- ✦ інтегрувати принципи сталого розвитку та цифровізації.

Також важливим фактором є конкурентне середовище та глобалізація ринку. У зв'язку з цифровою трансформацією компанії більше не конкурують лише в межах своєї країни, а виходять на міжнародні ринки, що вимагає стратегічного підходу до позиціонування бренду. Для досягнення успіху підприємства повинні використовувати інноваційні маркетингові технології, адаптувати свої продукти до різних споживчих сегментів і впроваджувати ефективні комунікаційні стратегії [2].

Етапи реалізації стратегічних змін у контексті довгострокового розвитку підприємства наведено на *рис. 1*. Зазначені кроки допоможуть вітчизняним компаніям не лише вижити в умовах війни, але й закласти основу для стійкого довгострокового розвитку в повоєнний період [6].

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінки стратегічних альтернатив, вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства, а також для контролю та моніторингу її реалізації використовуються такі класичні та сучасні інструменти (*табл. 1*).

Ці інструменти дозволяють глибше розуміти середовище функціонування підприємства та визначати найефективніші напрямки розвитку.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища виступає інформаційною основою для обґрунтування господарських рішень. Отже, виникає об'єктивна необхідність ефективної його організації. Своєю чергою, одним із ключових питань, поставлених такою необхідністю, є раціональний вибір методу проведення досліджень.

Слід зазначити, що для діагностики зовнішнього середовища підприємства використовується комбінований інструментарій, який об'єднує в собі як традиційні математико-статистичні методи, так і методи менеджменту та маркетингу. Для прогнозування стану всього макросередовища використовуються такі складні методи соціально-економічного моделювання, як імітаційне моделювання, когнітивне моделювання, сценарне планування.

Останнім часом, зі зростанням важливості екологічного чинника, великі підприємства оцінюють вплив змін в екології на галузеві стандарти та якість продукції підприємств.

Підприємства, орієнтовані на активне впровадження інновацій, спеціальним дослідженням піддають технологічний фактор, прогнозуючи науково-технічний прогрес. За кордоном такі прогнози отримали назву форсайтів – оцінки довгострокових перспектив науки, технології, економіки та суспільства для визначення стратегічних напрямів досліджень і нових технологій, здатних принести максимальні соціально-економічні результати.

Що стосується вітчизняних підприємств, варто взяти для моніторингу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (назва відповідно до установчих документів, далі по тексті – МХП), яке є одним із лідерів українського агропромислового комплексу, активно адаптує свою стратегію в умовах трансформаційної економіки, зокрема орієнтуючись на інноваційність, експорт, екологічну відповідальність і соціальну стабільність. Проте глобальні та внутрішні економічні зміни, зокрема війна, інфля-

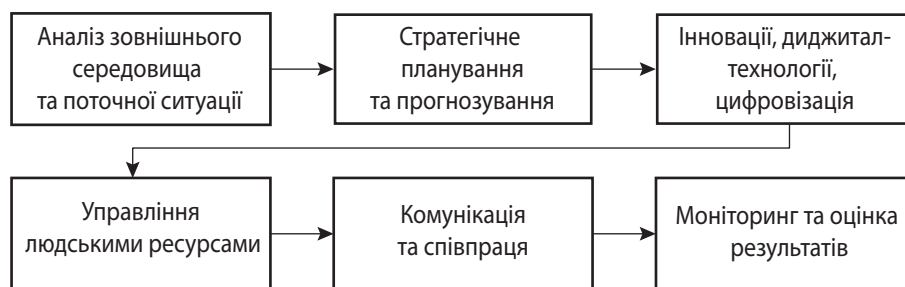


Рис. 1. Етапи реалізації стратегічних змін у контексті довгострокового розвитку підприємства

Аналітичні та управлінські інструменти для розробки та реалізації стратегії підприємства

№ з/п	Інструмент	Призначення / мета використання
1	SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз із зовнішнього середовища. Сприяє стратегічному позиціонуванню
2	PESTEL-аналіз	Аналіз зовнішніх факторів макросередовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових), що впливають на діяльність підприємства
3	Модель п'яти сил Портера	Оцінка конкурентного середовища: визначення сили постачальників, споживачів, загрози нових гравців, товарів-замінників і рівня конкуренції в галузі
4	Матричні моделі (Ансоффа, BCG, GE/McKinsey)	Вибір стратегій зростання, розподіл ресурсів між бізнес-напрямами, оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності компанії
5	GAP-аналіз	Визначення розриву між поточним і бажаним рівнем діяльності або результатами компанії. Допомагає сформулювати цілі та стратегії для досягнення бажаного стану
6	Balanced Scorecard (BSC)	Інструмент стратегічного управління, який дозволяє вимірювати ефективність не лише за фінансовими, а й за нефінансовими показниками (процеси, клієнти, навчання та розвиток персоналу)
7	ESG-дані	Врахування екологічних, соціальних і управлінських критеріїв у стратегічному плануванні. Дозволяє оцінювати сталість бізнесу та залучати відповідальні інвестиції

ція та валютні коливання, створили нові виклики для компанії, зокрема зниження прибутку та зростання витрат. Ураховуючи ці фактори, варто здійснити всебічний стратегічний аналіз діяльності МХП із застосуванням сучасних аналітичних інструментів, таких як SWOT, PESTEL та ESG-аналізи, для обґрунтованого прийняття управлінських рішень та адаптації до нових умов. Це дозволить компанії зрозуміти власну ринкову позицію, побачити потенційні загрози та зони росту та вдосконалити стратегію розвитку.

SWOT-аналіз (табл. 2) дозволяє здійснити комплексну оцінку сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що виникають у процесі її діяльності.

SWOT-аналіз показує, що МХП має значний потенціал для сталого розвитку в умовах трансформаційної економіки, проте стикається з низкою серйозних викликів, які потребують своєчасної адаптації.

Сильні сторони компанії, такі як вертикальна інтеграція, наявність інноваційної інфраструктури та добре розвинута система контролю якості, дозволяють підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Інвестиції у відновлювальну енергетику (18 МВт + 15 МВт СЕС) дають додаткові можливості для підвищення ефективності та екологічної відповідальності, що відповідає сучасним вимогам глобальних ринків.

Однак об'єкт дослідження має й слабкі сторони, зокрема високий рівень залежності від експорту, що робить його вразливим до зовнішніх економічних і політичних змін. Девальвація гривні, мобілізація працівників, а також втрата частини виробничих потужностей через війну ставлять перед компанією додаткові складнощі в короткостроковій перспективі.

Незважаючи на ці труднощі, «МХП» має низку можливостей для подальшого розвитку, таких як розширення присутності на нових ринках та участь у європейських програмах підтримки агробізнесу. Інвестиції в екологічні ініціативи та підтримка соціальної відповідальності створюють позитивний імідж і забезпечують доступ до нових сегментів ринку.

Проте компанія також стикається із серйозними загрозами, пов'язаними з тривалими військовими діями, зниженням прибутковості через зростання витрат і нестабільністю зовнішніх ринків. Ці фактори вимагають постійного моніторингу та коригування стратегії для мінімізації ризиків.

PESTEL-аналіз (табл. 3) є важливим інструментом для оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонує ПрАТ «МХП». Він дозволяє ідентифікувати основні макроекономічні тенденції та їхній вплив на підприємство та є критично важливим для прогнозування майбутніх ризиків і можливостей.

Таблиця 2

SWOT-аналіз ПрАТ «МХП»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Впізнаваний бренд в Україні та за кордоном	Висока залежність від експорту
Вертикальна інтеграція виробництва (від кормів до готового продукту)	Висока енергоємність виробництва
Наявність інноваційної інфраструктури (біоенергетика, R&D)	Залежність від валютних коливань і нестабільного законодавства
Прозорість і відповідність міжнародним стандартам (ESG, ISO тощо)	Вразливість до логістичних обмежень у воєнний час
Збільшення інвестицій у відновлювальну енергетику (18 МВт + 15 МВт СЕС)	Мобілізація працівників і нестача робочої сили
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення на ринки ЄС, Близького Сходу	Тривала війна, ризики пошкодження інфраструктури
Участь у європейських програмах підтримки агроекспортерів	Зростаюча конкуренція на світовому ринку
Розвиток екологічного, органічного та нішевого виробництва	Нестабільність фінансово-економічного середовища
Цифровізація та автоматизація процесів	Жорсткі екологічні регламенти та квоти в експорті
Підвищення підтримки від ЄС для екологічних ініціатив	Залежність від зовнішніх економічних і політичних факторів

Джерело: складено авторами за даними [8; 9].

Таблиця 3

PESTEL-аналіз ПрАТ «МХП»

Фактор	Характеристика	Потенційний вплив на «МХП»
Політичні	– Військові дії в Україні продовжуються. – Підтримка Європейського Союзу для агробізнесу	Високі ризики для внутрішнього виробництва та логістики, але можливості для експорту на ринки ЄС
Економічні	– Зниження прибутку через воєнні дії. – Девальвація гривні. – Підвищення податкового навантаження	Потреба в стратегічному плануванні для збереження прибутковості в умовах високих витрат
Соціальні	– Мобілізація працівників. – Зростаючий попит на екологічно чисті продукти	Формування бренду соціально відповідального виробника, але потреба у стабільності кадрового складу
Технологічні	– Впровадження цифрових технологій, автоматизація. – Розвиток відновлювальної енергетики (18 МВт + 15 МВт СЕС)	Інвестиції в інновації дозволяють підвищити ефективність та знизити енергозалежність
Екологічні	– Підвищення вимог ESG у ЄС. – Підвищена увага до скорочення викидів CO ₂	Необхідність швидшої адаптації до екологічних стандартів для доступу на міжнародні ринки
Правові	– Жорсткі екологічні вимоги та нові стандарти в Україні та ЄС. – Підвищення контролю за відповідністю вимогам міжнародних стандартів	Ризики зростання витрат на відповідність новим нормам, але відкриття нових можливостей для експорту на європейські ринки

Джерело: складено авторами за даними [8; 9].

Відповідно до результатів PESTEL-аналізу, «МХП» знаходиться в умовах високої невизначеності та численних викликів з боку зовнішнього середовища. Проте компанія активно пристосовується до змін, роблячи акцент на інноваціях, екологічній відповідальності та розширенні експорту. Водночас, для подальшого успішного розвитку, необхідно підвищити адаптивність до зовнішніх економічних і соціальних змін, а також активно працювати над оптимізацією витрат і покращенням управління фінансовими ризиками.

У рамках стратегічного розвитку сучасних підприємств особливу увагу приділяють екологічним, соціальним та управлінським аспектам діяльності, які визначають сталість бізнесу та його здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку. Для оцінки цих факторів застосовуються ESG-показники, що дозволяють виміряти вплив компанії на навколишнє середовище, її соціальну відповідальність і ефективність управління. Компанія «МХП» активно інтегрує ESG-принципи у свою стратегію, що сприяє покращенню її корпоративного іміджу, залученню відповідальних інвестицій та забезпеченню сталого розвитку. У табл. 4 здійснено аналіз ESG-показників МХП за останні роки, що відображає її досягнення та прогалини в цих сферах.

ESG-показники є важливою складовою стратегії сталого розвитку «МХП». Компанія звітує за стандартами GRI та має на меті досягти вуглецевої нейтральності до 2030 р. Екологічні ініціативи допомагають знижувати викиди та витрати енергії, соціальні програми підтримують громади, а ефек-

тивне корпоративне управління забезпечує прозорість і відповідальність. Інтеграція ESG-показників у діяльність компанії сприяє сталому розвитку та залученню інвестицій.

На основі попереднього аналізу можна виділити ключові елементи стратегічної позиції ПрАТ «МХП», що формують загальне уявлення про його поточний стан і потенційні вектори розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища:

- ★ компанія має потужний внутрішній потенціал, зокрема завдяки вертикальній інтеграції, інноваційній інфраструктурі та впровадженню екологічно чистих технологій, що дозволяє їй зберігати високий рівень конкурентоспроможності навіть у кризових умовах;
- ★ баланс між наявними сильними сторонами та зовнішніми можливостями, які можна використати для подальшого розвитку, такі як розширення на нові ринки, участь у міжнародних програмах підтримки агросектора та цифровізація виробничих процесів. Водночас ідентифіковано значні загрози – зокрема, пов'язані з війною, нестабільністю зовнішнього середовища та кадровими ризиками;
- ★ PESTEL-аналіз показав високий рівень впливу зовнішніх факторів на діяльність компанії, зокрема політичної нестабільності, валютних ризиків, зростання податкового навантаження та екологічного регулювання. Проте технологічний розвиток і підтримка з боку міжнародних інституцій

Таблиця 4

Аналіз ESG-показників ПрАТ «МХП»

№ з/п	ESG-показники	Аналіз за компанією «МХП»
1	Екологічні показники	«МХП» активно впроваджує екологічні ініціативи, зокрема через використання біогазових станцій для переробки органічних відходів в енергію. Це дозволяє знизити викиди CO ₂ та енергетичні витрати. Компанія також працює над зменшенням споживання води та енергії у виробничих процесах, застосовуючи сучасні технології очищення води та відновлювальної енергії
2	Соціальні показники	«МХП» реалізує соціальні програми для підтримки місцевих громад, зокрема інвестує в розвиток медичних та освітніх ініціатив. Компанія активно працює над забезпеченням безпеки праці та дотриманням стандартів охорони праці. Важливим аспектом є забезпечення рівних можливостей для всіх працівників та розвиток корпоративної культури
3	Управлінські показники	«МХП» дотримується високих стандартів корпоративного управління. Впроваджує політику прозорості та звітності, включно з регулярними внутрішніми аудитами та зовнішніми перевірками. Антикорупційна політика компанії включає впровадження етичних стандартів та контроль за їх виконанням. Компанія має незалежних членів правління для забезпечення прозорості управління

Джерело: складено авторами за даними [8; 9].

створюють перспективи для адаптації та зростання;

- ★ ESG-аналіз підтверджує прагнення «МХП» до сталого розвитку, що проявляється в упровадженні екологічних інновацій (біогазові станції, СЕС), соціальних ініціатив (підтримка громад, охорона праці) та ефективного корпоративного управління (етичні стандарти, прозорість, відповідальність);
- ★ інтеграція аналітичних висновків у стратегічне планування дозволяє «МХП» адаптуватися до складного середовища, знижувати ризики та будувати стабільну модель розвитку, орієнтовану на інновації, експортну стійкість та екологічну відповідальність.

У підсумку, комплексне використання SWOT, PESTEL та ESG-аналізів створює надійне підґрунтя для ухвалення ефективних управлінських рішень і формування довгострокової конкурентної стратегії «МХП».

ВИСНОВКИ

У відповідь на численні виклики, спричинені війною, економічною нестабільністю, екологічними загрозами та глобальною конкуренцією, ПрАТ «МХП» демонструє приклад ефективної адаптації та інноваційного стратегічного розвитку. Сформована модель управління, що базується на принципах сталого розвитку, цифровізації, енергетичної незалежності та соціальної відповідальності, може служити зразком для інших українських підприємств в умовах трансформаційної економіки.

Основні компоненти цієї передової моделі включають:

1. Інтеграцію ESG-підходу у стратегічне планування – з фокусом на екологічні, соціальні та управлінські стандарти.
2. Цифрову трансформацію бізнес-процесів, яка забезпечує гнучкість, ефективність і адаптивність операцій.
3. Міжнародну експансію та диверсифікацію ринків збуту, що підвищує експортну стійкість компанії.
4. Розвиток інноваційної інфраструктури та R&D – як основи для створення нової цінності й технологічного прориву.
5. Сталий розвиток на основі даних, аналітики та моніторингу, що дозволяє приймати стратегічно обґрунтовані рішення.

Передовий досвід «МХП» доводить, що навіть у надзвичайно складних умовах можна досягти стратегічної стабільності, динамічного зростання та міжнародного визнання. Синергія цифрових рішень, принципів сталого розвитку, інноваційного мислення та адаптивного управління формує

ефективну модель розвитку для підприємств не лише аграрного сектора, але й інших галузей української економіки.

Оцінки стратегічного розвитку підприємства є складним, багаторівневим процесом, що базується на інтеграції кількісних та якісних методів аналізу. Застосування системного підходу в аналізі стратегічного розвитку дозволяє:

- ★ вчасно ідентифікувати слабкі місця та потенційні загрози для підприємства, що можуть впливати на його довгострокову стійкість;
- ★ швидко адаптувати стратегію розвитку відповідно до змін у ринкових умовах, технологічних інновацій та глобальних економічних тенденцій;
- ★ підвищити ефективність прийняття управлінських рішень завдяки всебічному аналізу ключових показників діяльності, прогнозуванню можливих сценаріїв розвитку та оцінці ризиків;
- ★ забезпечити стає економічне зростання підприємства, орієнтуючись на довгострокові цілі, підвищення конкурентоспроможності та ефективне використання ресурсів.

Крім того, ефективна методика оцінки стратегічного розвитку сприяє впровадженню інновацій, оптимізації бізнес-процесів та розробці адаптивних стратегій, що забезпечують стабільність і динамічний розвиток підприємства навіть в умовах високої ринкової невизначеності [7].

Аналіз результатів функціонування агропромислового холдингу показав, що однією з причин успішної реалізації стратегії розвитку є: *стратегічний аналіз соціально-економічного потенціалу; визначення та оцінка стратегічних альтернативних напрямів та розробка механізму реалізації й управління стратегією розвитку*. При цьому стратегічне управління розвитком підприємства здатне забезпечити довгострокові конкурентні переваги, задовольняти потреби суспільства, а також дозволить сформулювати комплекс стратегічних рішень, спрямованих на встановлення балансу між потенціалом підприємства та його зовнішнім середовищем. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 198–209. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.19>
2. Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Середа О. О. Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах циф-

- рової трансформації та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025 Вип. 72.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152>
3. Далик В. П., Дудок К. С., Каспрук С. І., Доманський О. В. Систематизація аспектів стратегічного розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 5.
DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8794>
4. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3. С. 77–88.
DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>
5. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>
6. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 386–392.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392>
7. Матвійчук Л. О., Олійник Л. В. Трансформація підходів та проблеми оцінки стратегічного розвитку підприємств в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-94>
8. MHP. A Leading International Food and Agrotech Company. *Group Annual Report and Accounts 2023*. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>
9. Офіційний сайт компанії «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>
10. Теплюк М. А., Сергієнко М. О., Кирилюк О. В. Стратегічний розвиток підприємства в умовах нової нормальності: цифрові трансформації та інноваційні підходи в адаптації до змін та стійкості до ентропії. *Вчені записки*. 2024. № 37(4). С. 8–17.
DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.01.005.011
- Strategic Development of an Enterprise in Conditions of Risk and Uncertainty]. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*, no. 5 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8794>
- Hladkova, A. O. "Strategichnyi rozvytok pidpriemstva v umovakh hlobalnoi konkurentsii" [Entrepreneurship Strategic Development under Global Competition]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4 (2019): 198-209.
DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.19>
- Husakovska, T. O., Rybalko-Rak, L. A., and Sereda, O. O. "Ekonomichni mekhanizm prosuvannia brendu orhanizatsii yak skladova marketynhovoii stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti v umovakh tsyfrovoi transformatsii ta yevrointehratsii" [Economic Mechanism of Organization Brand Promotion as a Component of the Marketing Strategy for Enhancing Competitiveness in the Conditions of Digital Transformation and European Integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72 (2025).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152>
- Kozlova, I. M., Velyka, O. Yu., and Kozlov, N. V. "Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu" [Features of the Strategic Development of Enterprises under Martial Law]. *Biznes Inform*, no. 5 (2023): 134-140.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>
- Lozova, O. V., Kuzhel, N. L., and Kuzhel, O. V. "Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstva v konteksti dovhostrokovoho rozvytku vitchyznianskykh kompanii pid chas viiny ta v postvoiennyi period" [Management of Strategic Changes of the Enterprise in the Context of Long-Term Development of Domestic Companies During the Wartime and in the Post-War Period]. *Biznes Inform*, no. 8 (2024): 386-392.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392>
- "MHP. A Leading International Food and Agrotech Company". *Group Annual Report and Accounts 2023*. <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>
- Matviichuk, L. O., and Oliinyk, L. V. "Transformatsiia pidkhodiv ta problemy otsinky stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v konteksti yevrointehratsii" [Transformation of Approaches and Problems of Evaluating Strategic Development of Enterprises in the Context of Eurointegration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72 (2025).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-94>
- Ofitsiyni sait kompanii «MKhP». <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>
- Tepluk, M. A., Serhiienko, M. O., and Kyryliuk, O. V. "Strategichnyi rozvytok pidpriemstva v umovakh novoi normalnosti: tsyfrovi transformatsii ta innovatsiini pidkhody v adaptatsii do zmin ta stiikosti do entropii" [Strategic Development of Enterprises in the New Normal: Digital Transformations and Innovative Approaches to Adaptation to Changes and Entropy Resilience]. *Vcheni zapysky*, no. 37(4) (2024): 8-17.
DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.01.005.011

REFERENCES

- Bondar, Yu. A., and Deineka, V. S. "Strategii rozvytku pidpriemstva: znachennia, vydy, osoblyvosti" [Business Development Strategies: Sense, Types, Features]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 3 (2023): 77-88.
DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>
- Dalyk, V. P. et al. "Systematyzatsiia aspektiv stratehichnoho rozvytku pidpriemstva v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti" [Systematization of Aspects of