МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Н.О. Вернюк

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

“УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ «ASTARTA HOLDING PLC» М. КИЇВ”

Виконав: студент 4 курсу, 41з-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
Тимків Михайло Ярославович

Керівник: д.е.н., професор
ШКОЛЬНИЙ Олександр Олексійович

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП …… *7*

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ …… *9*

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ «Astarta Holding PLC» **……..…….**…….. *19*

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ «ASTARTA HOLDING PLC» …….……..….... *37*

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……..…… *49*

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. *51*

ВСТУП

За умов впливу глобальних економічних чинників суб’єкти підприємництва прагнуть використовувати засоби інноваційного менеджменту. Наявність перешкод на шляху до цільових маркетингових ніш змушує компанії здійснювати диверсифікацію господарської діяльності та нагромаджувати цінні ресурси з метою подолання вхідних ринкових бар’єрів. При цьому актуальною проблемою є формування ефективних механізмів управління розвитком підприємств з метою підтримки сталих конкурентних переваг та ефективного стратегічного позиціонування.

Компанія «ASTARTA HOLDING PLC» понад 30 років успішно функціонує на аграрному ринку, завоювавши надійну репутацію серед вітчизняних та зарубіжних споживачів. Тому важливо узагальнити досвід цієї компанії в сфері менеджменту та дослідити засоби ефективного управління економічним розвитком.

Питанням управління розвитком підприємств присвятили свої наукові праці Бабчинська О. І., Волкова М. В., Кондратенко Н. О., Костецький М. Р., Мельник О. М., Новікова М. М., Федірець О. В., Швед А. Б. та ін. Однак недостатньо висвітлені проблеми управління розвитком аграрних компаній за умов нового торговельного порядку.

Метою роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління розвитком компанії, що функціонує в агропродовольчій сфері. Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

дослідити теоретико-методологічні аспекти управління розвитком суб’єктів аграрного підприємництва;

проаналізувати стратегії розвитку компаній, спрямовані на досягнення економічних, соціальних та природоохоронних цілей;

здійснити аналіз корпоративної структури та напрями здійснення підприємницької діяльності досліджуваної компанії;

ідентифікувати чинники ефективного управління розвитком компанії;

дослідити чинники підвищення рівня капіталізації компанії;

запропонувати заходи щодо втілення в життя проєкту створення інноваційного парку, орієнтованого на збільшення експортних постачань органічного продовольства.

Об’єктом дослідження є система управління розвитком компанії «Astarta Holding PLC» за умов впливу чинників глобалізації.

Предметом дослідження служить сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком компанії з урахуванням сучасних методів стратегічного позиціонування та формування стратегій конкуренції.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної (дипломної) роботи були використані такі методи: системний аналіз (для аналізу чинників ефективного управління розвитком), порівняльний метод (для порівняння ефективності стратегій зростання капіталізації аграрних компаній), економіко-статистичний метод (для вивчення показників ефективності підприємницької діяльності компанії), прогнозування (для прогнозування обсягів виторгу компанії), а також розрахунково-конструктивний (для обґрунтування проєкту створення інноваційного парку).

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком компанії в умовах турбулентного економічного середовища.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості впровадження компанією рекомендацій автора з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективного стратегічного позиціонування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ

Високі темпи розвитку інноваційних технологій та динамічна кон’юнктура ринку мають суттєвий вплив на умови функціонування компаній і зумовлюють необхідність пошуку ефективних моделей управління розвитком. Нові технології, інформаційна економіка, глобалізація, інтеграція та збільшення кількості зв'язків між компаніями створюють умови для суттєвих змін у підприємницькому середовищі.

У сучасних умовах найважливішими завданнями компаній є як отримання прибутку, так і забезпечення нових можливостей для їх розвитку. Нині компанії конкурують не лише на основі продукції та послуг, але й за рахунок компетенцій щодо створення, оновлення та використання організаційних знань та ресурсів під впливом динамічного зовнішнього середовища. Набір знань, навичок, умінь та здібностей, що забезпечує конкурентні переваги та належить компанії, загалом, є організаційними компетенціями.

Щоб розвиватися та підтримувати конкурентні переваги, компаніям потрібно вдосконалювати свої здібності щодо створення нових бізнес-моделей та відмовлятися від неефективних методів господарювання. Такі компетенції потрібно розвивати та вбудовувати в діяльність компанії. В динамічно мінливих умовах зовнішнього середовища, важливо нагромаджувати організаційні навички щодо адаптації, оновлення, постійного взаємного навчання, співпраці та партнерських відносин [12]. Ці здібності полягають в інтеграції, створенні та зміні формату внутрішніх та зовнішніх компетенцій компанії з урахуванням динамічного середовища. Особливу роль виконує процес нагромадження технологій, які дозволяють трансформувати знання та використовувати їх у компанії, щоб випереджати конкурентів.

Науковці не прийшли до єдиної думки щодо інтерпретації концепції розвитку, тому аналіз її змісту вимагає ретельного теоретичного аналізу.

Розвиток можна розглядати в різних контекстах. Економічний розвиток зорієнтований на підвищення рівня економічних показників компанії,

досягнення стійких фінансових результатів, зростання рівня капіталізації та конкурентоспроможності, диверсифікацію фінансових інструментів для підтримки ефективного функціонування та зміцнення фінансового потенціалу, а також підвищення інвестиційної привабливості [13; 20; 32]. Соціальний розвиток, особливо важливий у контексті зростання ролі нематеріальних активів, спрямований на формування єдиного корпоративного культурного та мотиваційного середовища. Це підвищує ефективність використання людського капіталу, що є необхідною умовою для зростання творчої віддачі та інноваційного потенціалу робочої сили.

Сучасний етап розвитку соціально-економічних систем характеризується зміщенням центру уваги з привласнення сукупних ресурсів на створення факторів виробництва у вигляді спеціальних здібностей.

Розвиток передбачає наявність якісних змін у системі. Оскільки об’єктом розвитку є система, ці зміни проявляються в процесі виникнення нових стабільних структурних компонентів (елементів, зв’язків). Розвиток пов'язаний з трансформацією структури системи [15; 24]. Спочатку зміни охоплюють не всю систему, а лише обмежену групу ключових елементів, згодом поширюючись на інші частини. Розвиток – це поступальний рух уперед, що супроводжується появою нових організаційних характеристик та структурних змін. У контексті агропродовольчої сфери розвиток слід розглядати як рух, зумовлений законом розвитку: кожна система, незалежно від її природи (соціальної чи біологічної), прагне до досягнення максимально можливого потенціалу протягом свого життєвого циклу [29].

Технологічний розвиток зорієнтований на зміцнення ринкового, інноваційного та виробничо-збутового потенціалів [5, с. 137]. Технологічний розвиток спрямований на вдосконалення виробничих процесів компанії на основі передових технологій, включаючи онлайн-технології та введення нових виробничих потужностей, необхідних для реалізації конкретної місії.

Відповідно до діалектичного підходу, рушійною силою такого руху є подолання внутрішніх і зовнішніх суперечностей. У виробничих системах внутрішні суперечності вирішуються шляхом зміни цінностей і пріоритетів, що

призводить до коригування цілей [18; 26]. Зовнішні суперечності розв'язуються завдяки адаптації до змін у зовнішньому середовищі та залученню необхідних ресурсів для подальшого розвитку. Метою стратегічного позиціонування компанії є досягнення цілей менеджменту, а також розв’язання задач у соціальній та природоохоронній сферах (рис. 1.1). У процесі розгляду базових моделей управління розвитком підприємства Р. Т. Яворський, С. В. Шишковський та М. Р. Тимощук [31] акцентують увагу на стратегії зростання, активізації, перетворення та створення, спрямовані на досягнення економічних, соціальних та природоохоронних цілей.

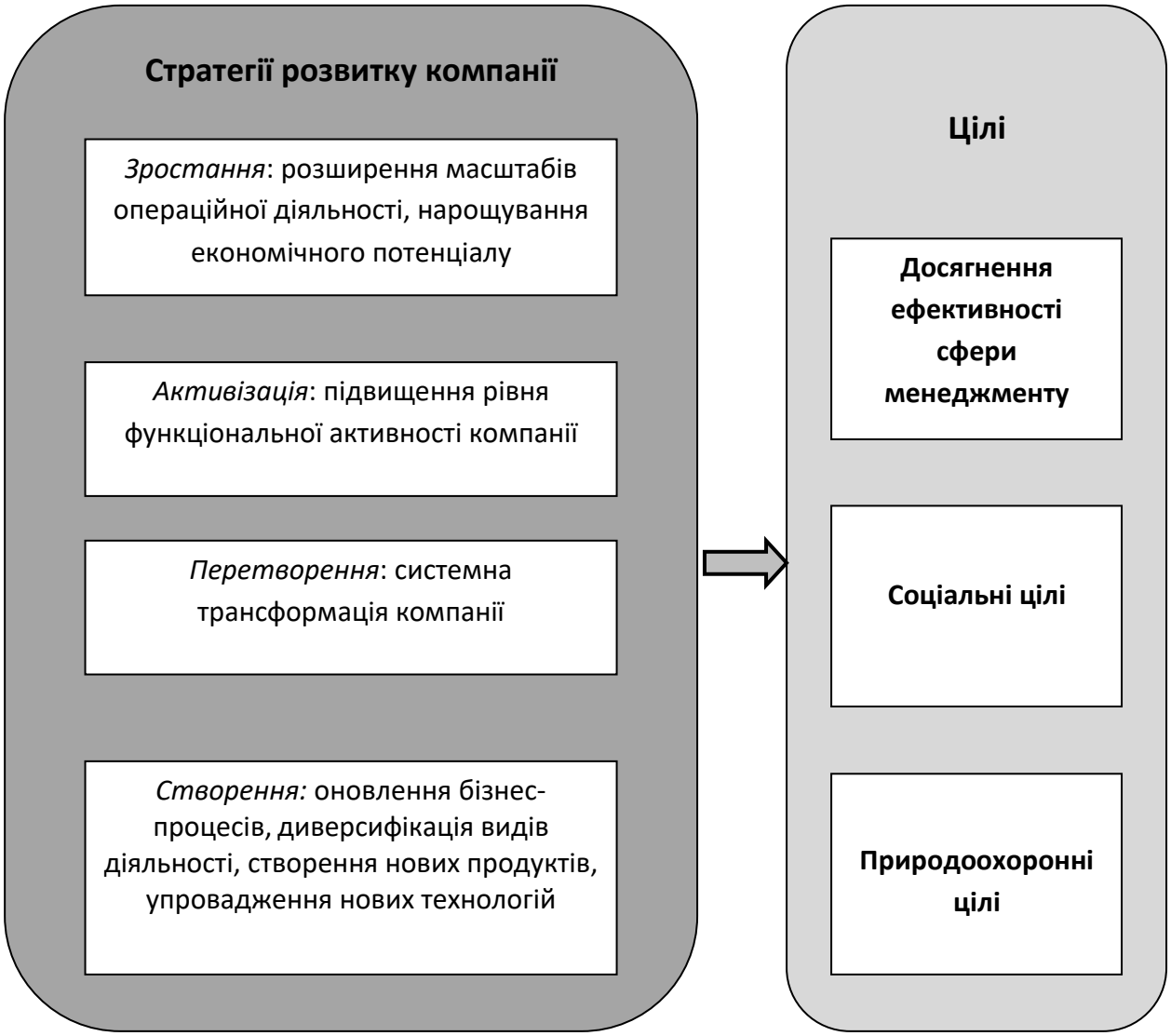


Рис. 1.1. Відображення довгострокових цілей при формуванні стратегії розвитку компанії*

*Побудовано на основі джерела [31]

У контексті управління розвитком компанії зростання слід розглядати як кількісну динаміку змін, що проявляється у збільшенні розміру та розширенні масштабу діяльності суб'єкта господарювання. Це може бути відображено показниками, такими як обсяги виробництва, доходи, кількість персоналу або ринкова частка. Однак важливо підкреслити, що зростання є лише одним з компонентів розвитку, що відображає його зовнішні аспекти.

Якісні зміни, що характеризують зростання, завжди знаходяться під впливом зовнішнього середовища та мають певні часові обмеження. Фактори, такі як зміна споживчих вподобань, насичення ринку або макроекономічні коливання, можуть суттєво впливати на потенціал зростання компанії. Розвиток компанії передбачає не лише кількісне збільшення, але й якісні трансформації. Це означає її перехід на принципово новий організаційний, технологічний або стратегічний рівень, що відображається в удосконаленні бізнес-процесів, інноваційних рішеннях, підвищенні ефективності та адаптивності до змін.

І. А. Дмитрієв, І. Ю. Шевченко та В. В. Чудик виділяють такі етапи вдосконалення механізму управління ефективним розвитком підприємства: аналіз факторів ефективного розвитку підприємства; аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства; формування та втілення в життя вдосконаленого механізму управління ефективним розвитком підприємства; аналіз результатів впровадження механізму управління розвитком та коригування окремих елементів вдосконаленого механізму управління ефективним розвитком підприємства. При цьому дерево цілей механізму менеджменту відображено генеральною метою (управління ефективним розвитком підприємства), цілями другого рівня (ефективний розвиток сфер управління підприємницькою діяльністю, планування, організації виробничого процесу, управління витратами, а також управління прибутками та вартістю підприємства) та цілями третього рівня (підвищення рівня обґрунтованості бізнес-планів і нормативів, ефективне використання економічних ресурсів та оптимізація управлінських рішень) [10].

Незважаючи на різноманіття інтерпретацій, поняття «розвиток» (у науковому контексті управління розвитком компанії) трактується як

безперервний процес, що відбувається під впливом об'єктивних економічних законів, які відображають причинно-наслідкові зв'язки суспільних явищ. Динамічна природа цієї концепції полягає в тому, що розвиток є вищим типом руху, який передбачає перехід від одного якісного стану до іншого – від застарілого до інноваційного, від простого до більш складного.

Розвиток притаманний специфічному об'єкту – конкретній компанії, з її організаційною структурою, внутрішніми та зовнішніми джерелами розвитку. Це не просто зміна, а глибока трансформація внутрішньої структури компанії, її елементів та взаємозв'язків[19]. З розвитком суб’єкта підприємництва відбувається подальше ускладнення його системи, виникають нові функціональні зв'язки та функції. Якщо нові відносини не закріплюються або виявляються неефективними, це може призвести до регресивних процесів, що, зрештою, викличе деградацію всієї системи управління та діяльності компанії.

У сучасному науковому контексті управління розвитком компанії, позиціонування в просторі компетенцій набуває першочергового значення. Наявність значних обсягів ресурсів, хоч і важлива, сама по собі не гарантує розвитку компанії без здатності до їх оптимального та ефективного використання. Для успішного розвитку компанії критично важливим є не лише володіння різноманітними здібностями (компетенціями), але й їхня гнучкість та можливість модифікації відповідно до мінливих умов.

Саме брак необхідних компетенцій або відсутність їх оптимального поєднання може стати суттєвою перешкодою для подальшого розвитку. Це свідчить про те, що сучасні реалії трансформують саме розуміння розвитку, вимагаючи його трактування як процесу підвищення компетентності організації. Таке трактування стає особливо актуальним в умовах посилення інтеграційних процесів в агропродовольчій сфері, де успіх залежить від органічного поєднання різнорідних елементів системи агробізнесу, гармонізації взаємозв'язків між ними. Це, своєю чергою, забезпечує системну цілісність та досягнення синергетичного ефекту, коли спільна дія елементів перевищує суму їхніх окремих дій.

Сучасні економічні тенденції відображають критичне значення корпоративної інтеграції як необхідної передумови для економічного розвитку компаній. Консолідація капіталу, налагоджені коопераційні зв'язки та скоординована взаємодія учасників є фундаментальними умовами для нарощування потенціалу компанії. Система взаємодій у вертикально інтегрованих компаніях дозволяє учасникам об'єднувати ресурси для створення додаткової синергії – процесу, де кожен партнер цілеспрямовано адаптує свою бізнес-діяльність, сприяючи поліпшенню спільних результатів.

Водночас, інтеграційні процеси можуть породжувати численні проблеми, вирішення яких вимагає розробки ефективних механізмів управління розвитком. Наприклад, часто бізнес-одиниці, об'єднані в одну компанію (як у випадку агрохолдингів), мають різний рівень потенціалу, що може обмежувати розвиток всієї інтегрованої системи. Тому для досягнення збалансованого розвитку необхідно сформувати ефективний механізм вирівнювання потенціалів учасників.

У межах інтегрованих компаній розвиток стає можливим лише за умови досягнення синергетичного ефекту. У сучасних умовах саме концепція синергії повинна стати провідною парадигмою управління розвитком. Синергетичні ефекти, що характеризуються як якісні зміни в системі, є адекватними інструментами для оцінки інновацій у складних бізнес-моделях.

Синергія визначається як взаємодоповнюючий ефект активів двох або більше підприємств, сукупний результат якого значно перевищує суму результатів їхніх окремих дій [2]. По суті, синергія – це створення нової цінності в результаті взаємодії підприємств, що беруть участь в інтеграційних процесах. В інтегрованих корпоративних системах синергетичний ефект є комплексним виразом різних видів корпоративної синергії. Враховуючи сучасне розуміння поняття «розвиток», особливо важливо виділити синергію компетенцій. Це результат інтеграції вмінь та навичок учасників об'єднання, акумуляція яких сприяє посиленню загальної компетенції всієї інтегрованої структури. В інтегрованих структурах, де учасники тісно взаємодіють для

досягнення спільної мети, відсутність необхідної компетенції хоча б в одного учасника обмежує потенціал розвитку всієї системи.

Організаційний розвиток сприяє підвищенню рівня організаційного потенціалу інтеграційного угруповання за рахунок впровадження управлінських інновацій, спрямованих на розвиток системи управління виробничими процесами та підвищення рівня координації функціонування бізнес-одиниць у процесі створення цінності [8; 17; 23]. Політика формування інтегрованих компаній базується на зміцненні партнерських відносин у процесі створення цінності для споживача.

Нині основним джерелом доходу є не стільки сам товар, скільки пов'язана з ним цінність. Для підвищення гнучкості та швидкості реагування на зовнішні та внутрішні виклики, діяльність компаній зорієнтована на формування ланцюга створення цінностей [16]. Серед факторів впливу на управління розвитком компанії слід виділити місію, бачення, цінності, цілі, а також план та програму розвитку (рис. 1.2)

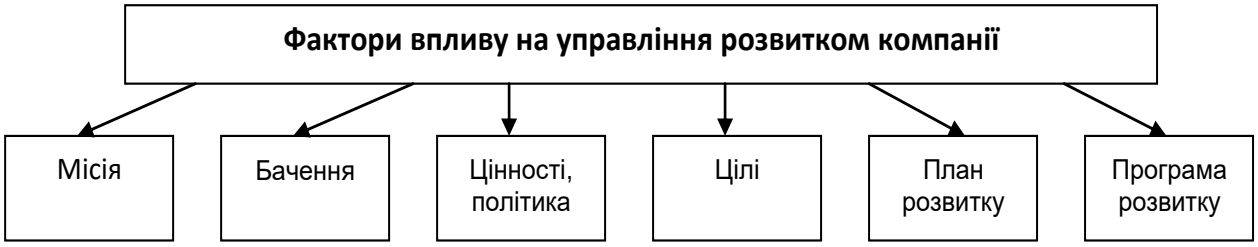


Рис. 1.2. Фактори впливу на управління розвитком компанії [27]

У динамічній сфері агробізнесу компанія не може тривалий час залишатися в незмінному стані. Вона проходить через низку стадій розвитку, кожна з яких поступається місцем наступній завдяки подоланню внутрішніх та зовнішніх труднощів і протиріч. Стадії розвитку відображають періоди, коли компанія функціонує в межах однотипних ціннісних установок, зосереджуючись на специфічних управлінських завданнях [1; 14]. Натомість, цикли розвитку – це ширші періоди, протягом яких організація зазнає принципових змін щодо своїх внутрішніх цінностей та стратегічних орієнтирів.

На стадії формування, початковому етапі, для аграрної компанії критично важливо ідентифікувати перспективний продукт або послугу, які можна запропонувати споживачеві, та знайти свою нішу на ринку. При цьому увага акцентується на визначенні ефективних культур для вирощування, унікальних методів технічної переробки або спеціалізованих послуг для товаровиробників.

Якщо компанії вдається успішно закріпитися на ринку та підвищити лояльність споживачів, вона переходить до фази інтенсивного зростання. На цій стадії аграрне підприємство активно збільшує свою частку на ринку, нарощує виробничі потужності (наприклад, через розширення земельного банку, модернізацію техніки, оптимізацію сільськогосподарських технологій) та забезпечує внутрішнє зростання.

Успішне утримання позицій, стабілізація джерел доходу та зміцнення позицій на ринку як повноправного учасника дозволяє компанії перейти до стадії стабілізації [11]. На цьому етапі основна увага зосереджується на максимальній стабілізації діяльності, оптимізації процесів та підвищенні внутрішньої ефективності [6]. Однак, з огляду на циклічність ринку сільськогосподарської продукції та обмежений життєвий цикл споживачів (наприклад, сезонність попиту), стабільність розвитку організації є обмеженою.

Після стадії стабілізації компанія закономірно може перейти до фази уповільнення економічного росту, що характеризується зниженням ринкової ефективності та втратою ринкової частки. Це може бути спричинено нездатністю адаптуватися до нових викликів, таких як зміни клімату, технологічний прогрес або зміна споживчих вподобань (наприклад, перехід на альтернативні товари).

Компанія, яка функціонує в агробізнесі, може підтримувати темпи економічного росту та перейти до наступного циклу розвитку лише за умови, якщо вона здатна знайти новий, привабливий для споживача продукт або послугу та створити нову цінність [3; 9]. Якщо цей процес успішний, компанія, вже у зміненому вигляді, може знову пройти стадії формування, інтенсивного зростання та стабілізації, які неминуче завершаться черговою кризою та необхідністю нової трансформації. Ця циклічність підкреслює постійну потребу

в інноваціях, адаптації та переосмисленні своєї ролі в агропродовольчій системі [7; 22; 28]. У контексті управління розвитком компанії в агробізнесі, розвиток визначається як цілеспрямована, закономірна зміна системи. Процеси розвитку відрізняються від інших змін наявністю таких ключових властивостей: необоротність змін, закономірності, спрямованість та акумуляція змін. В результаті розвитку в агробізнесі виникає новий якісний стан об'єкта, що проявляється як зміна його складу або структури – тобто виникнення, трансформація або усунення певних елементів та зв'язків у виробничій, управлінській чи збутовій ланках [33].

Компанія функціонує як складна соціально-економічна система, яка ґрунтується на ефективному механізмі управління взаємовідносинами з іншими суб’єктами підприємництва. Взаємодія з постачальниками, споживачами та іншими учасниками ринку відбувається не як зі сторонніми суб'єктами, а як з партнерами, що зумовлює побудову відносин на засадах взаємної вигоди [4].

Такий підхід до співпраці означає, що формування та розвиток відносин, де виграш однієї сторони одночасно стає виграшем іншої, призводить до зростання цінності для всіх учасників [21; 30]. І навпаки, за відсутності взаємної вигоди, виграш однієї сторони обертається програшем для іншої. Ігнорування необхідності побудови ефективних відносин із зацікавленими сторонами, замість очікуваного розвитку подій, може призвести до зниження ефективності та зменшення капіталізації компанії.

Формування мережі зацікавлених сторін суттєво впливає на рівень розвитку, гнучкості та компетентності компанії. Нині розвиток компанії залежить не лише від рівня задоволення інтересів та очікувань стейкхолдерів, а й від їхнього внеску в загальний результат діяльності. Здатність компанії генерувати додану вартість для учасників взаємодії є ключовим інструментом для створення сприятливих умов її власного розвитку.

Необхідно враховувати, що участь кожної бізнес-одиниці в інтегрованій соціально-економічній системі, як партнера та носія компетенцій, повинна приносити не лише локальні вигоди, а й високу цінність кожному учаснику

взаємодії. Тільки за таких умов можна забезпечити сталий розвиток компанії з метою формування сталих конкурентних переваг.

Розвиток інтегрованої компанії як складної системи є багатоплановим поняттям, що охоплює різноманітні взаємопов'язані напрями трансформацій, без яких її життєдіяльність стає неможливою. Управління інноваційним розвитком спрямоване на створення механізмів інтенсифікації інноваційних процесів, забезпечення необхідного рівня інноваційної активності та появи нових продуктів і рішень.

За умов формування Індустрії 5.0 важливою умовою ефективного менеджменту є технологічні можливості нагромадження та використання інформаційних ресурсів. Інформаційний розвиток є ключовим для підвищення рівня інформатизації та створення ефективного інформаційного середовища. Це створює передумови забезпечення прозорості та ефективності процесу прийняття управлінських рішень.

Отже, управління розвитком компанії – це процес цілеспрямованого, систематичного та безперервного впливу на зміну напряму її діяльності, підвищення рівня її ефективності та забезпечення процесу створення цінності.

РОЗДІЛ 2.
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ «ASTARTA HOLDING PLC»

Механізм управління розвитком компанії «Astarta Holding PLC» базується на втіленні в життя організаційно-економічних заходів, спрямованих на якісну трансформацію раціонально інтегрованих елементів компанії та постійне оновлення зв'язків між ними, що необхідно для забезпечення ефективного функціонування підприємства в просторово-часовому вимірі, а також для здійснення виробничих та інноваційних процесів. Така трансформація ґрунтується на перетворенні зовнішніх та внутрішніх взаємозв'язків і має на меті підвищення загальної стійкості підприємства в умовах динамічної кон’юнктури агропродовольчого ринку.

Компанію засновано у 1993 р. В. Іванчиком. У 2006 р. було створено холдингову компанію за законодавством Королівства Нідерланди. Нині компанія є вертикально інтегрованим агропромисловим холдингом, який функціонує у Вінницькій, Житомирській, Полтавській, Тернопільській, Харківській, Хмельницькій та Чернігівській областях. Серед основних напрямів підприємницької діяльності – рослинництво, тваринництво, технічна переробка сільськогосподарської продукції, логістика, біоенергетика.

Процес стратегічного розвитку компанії «Astarta Holding PLC», як потужного агрохолдингу, можна представити у вигляді послідовності таких взаємопов'язаних стадій:

- Стадія дослідження ринку та формулювання стратегій розвитку. На цьому початковому етапі Астарта зосереджується на комплексному аналізі ринкового середовища. Це включає:

Визначення вимог: Оцінка внутрішніх потреб компанії (зокрема, потреба в нових технологіях вирощування та переробки продукції, оптимізація земельного банку) та зовнішніх вимог ринку (зміни споживчих уподобань, регуляторні зміни в аграрному секторі).

Аналіз зовнішніх та внутрішніх умов: вивчення макроекономічних трендів, конкурентного середовища в агробізнесі, власних сильних та слабких сторін (зокрема якість ґрунтів, ефективність управління ланцюгами постачання).

Оцінка можливостей, загроз та перспектив: ідентифікація потенційних напрямків для розширення масштабів діяльності (нові ринки збуту, товарна диверсифікація), аналіз ризиків (кліматичні зміни, цінові коливання на світових ринках) та формування довгострокових прогнозів розвитку.

На основі цих досліджень формуються цілі та завдання стратегічного розвитку компанії, регламентується процедура розробки стратегій, а також призначаються відповідальні особи та виконавці з числа фахівців та залучених експертів.

- Стадія розробка варіантів стратегії. Ця стадія передбачає конкретні дії з формування стратегії розвитку. Для агрохолдингу це означає:

Встановлення термінів та періодів розробки: Чітке визначення часових рамок для кожного етапу розробки стратегії.

Аналіз та оцінка наявних ресурсів: Детальний аудит земельних, фінансових, людських та технологічних ресурсів агрохолдингу для оцінки їх потенціалу та обмежень.

Визначення базового варіанта стратегії: розробка основної стратегічної концепції, яка детально описує ключові напрямки розвитку (зокрема розширення масштабів переробки, збільшення обсягів експорту, впровадження біотехнологій).

Дослідження альтернативних варіантів: розгляд різних сценаріїв реалізації стратегії, включаючи оцінку ризиків та потенційних вигод кожного з них варіантів (зокрема за умов розвитку органічного землеробства проти інтенсивного, фокусування на певних видах продукції).

- Стадія вибору та узгодження оптимальної стратегії. На цьому етапі агрохолдинг здійснює вибір оптимального варіанта стратегії розвитку. Це включає наступні дії.

Прийняття рішення: Вибір найбільш перспективного варіанта стратегії на основі всебічного аналізу та обґрунтування.

Узгодження стратегії: Забезпечення консенсусу та підтримки стратегії серед усіх зацікавлених сторін, включаючи Раду директорів, акціонерів та ключових керівників.

Підготовка документації: Формалізація стратегії у вигляді офіційних документів (стратегічні плани, програми).

Доведення результатів до учасників: інформування всіх залучених підрозділів та співробітників агрохолдингу про обрану стратегію та їх роль у її реалізації.

- Стадія реалізації, оцінки та коригування стратегії: фінальна стадія, зосереджена на впровадженні та моніторингу стратегії. Для агрохолдингу це означає наступні заходи.

Підготовка до реалізації на всіх рівнях управління: декомпозиція стратегічних цілей на операційні завдання для кожного підрозділу (зокрема для сільськогосподарського виробництва, технічної переробки, логістики).

Створення організаційного, фінансового та мотиваційного забезпечення: виділення необхідних ресурсів, розробка систем стимулювання та формування відповідної організаційної структури.

Регламентація показників реалізації – визначення ключових показників ефективності для моніторингу прогресу (зокрема урожайність, питома частка переробки, обсяги експорту).

Безпосередня реалізація стратегії – виконання запланованих заходів та ініціатив.

Оцінка та корекція стратегії – регулярний моніторинг результатів, оцінка ефективності та внесення коректив до стратегії у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що особливо актуально для динамічної кон’юнктури агропродовольчого ринку.

Рада директорів компанії складається з шести членів (Віктор Іванчик, Говард Дал, Вячеслав Чук, Жиль Меттеталь, Маркіян Маркевич, Саввас Сотірі Періклеус). Акції «Astarta Holding PLC» розміщені на Варшавській фондовій біржі. У жовтні 2022 р., Рада директорів компанії офіційно оголосила про зміну корпоративного місцезнаходження компанії. Юридична адреса була перенесена

з Амстердаму (Нідерланди) до Нікосії (Кіпр). Корпоративна структура компанії представлена на рис. 2.1.

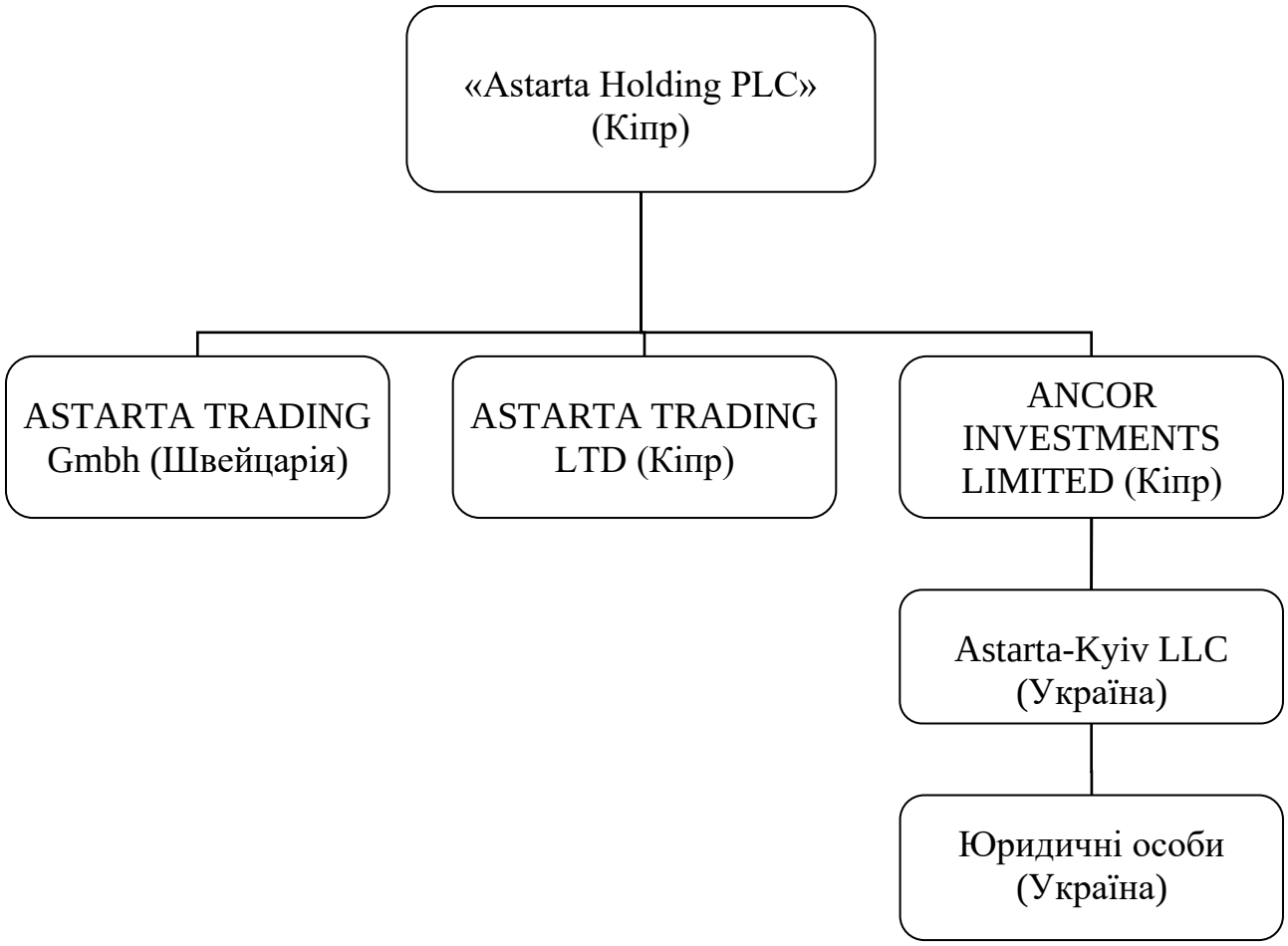


Рис. 2.1. Корпоративна структура компанії «Astarta Holding PLC» [25]

В процесі управління розвитком агропромислової компанії «Astarta Holding PLC» значною мірою акцентують увагу на підвищення врожайності сільськогосподарських культур. Цей індикатор – не просто операційний показник, а ключовий стратегічний драйвер, що впливає на низку критичних аспектів діяльності та конкурентоспроможність компанії.

Зростання врожайності без пропорційного збільшення витрат на виробництво (або з оптимізацією цих витрат) безпосередньо призводить до зниження собівартості одиниці продукції. Для агрохолдингу, який оперує значними земельним банком (215 тис. га), навіть невелике збільшення врожайності на гектар може трансформуватися у значне зростання валового збору та, як наслідок, суттєве збільшення виручки. Це, своєю чергою, позитивно впливає на рентабельність виробництва, операційний прибуток та

загальну фінансову стійкість компанії. Більш висока врожайність дозволяє агрохолдингу максимізувати віддачу від кожного вкладеного ресурсу – землі, техніки, праці, добрив, – що є фундаментальною умовою економічного розвитку в агробізнесі. По відношенню до 2022 р., у 2024 р. спостерігається ріст врожайності пшениці та ріпаку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Урожайність сільськогосподарських культур в компанії «Astarta Holding PLC» , ц/га*

Культури	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р
Кукурудза	89	103	76	85,4
Пшениця	48	63	53	110,4
Насіння соняшнику	30	30	25	83,3
Соя	29	31	24	82,8
Ріпак	31	41	34	109,7
Цукрові буряки	560	580	490	87,5

*розраховано за даними джерела [25]

Значні обсяги валових зборів дозволяють компанії бути одним з найбільших гравців на ринку зернових, олійних культур та цукру. Це надає можливість компанії збільшувати ринкову силу по відношенню до трейдерів та логістичних компаній, дозволяє отримувати кращі умови продажу та укладати довгострокові контракти. Збільшення валових зборів сільськогосподарських культур є фундаментальним імперативом для компанії «Astarta Holding PLC» . у контексті її стратегічного розвитку. Цей показник є прямим індикатором масштабу виробництва та ключовим фактором, що впливає на фінансову ефективність, ринкову позицію та інвестиційну привабливість агрохолдингу. Нарощування валовий зборів та обсягів реалізації дозволяє компанії досягати економії за рахунок масштабів. Це проявляється у зниженні питомих витрат на одиницю продукції (зокрема на логістику, зберігання, використання техніки).

Для інтегрованого агрохолдингу «Astarta Holding PLC» ключовим стратегічним імперативом є збільшення обсягів реалізації продукції**,** що безпосередньо впливає на фінансову стабільність, ринкову позицію та довгостроковий розвиток компанії (табл. 2.2). Поряд з цим, зростання обсягів реалізації несе в собі ряд специфічних викликів, особливо в умовах українського агробізнесу та поточної геополітичної ситуації.

Таблиця 2.2

Обсяги реалізації продукції компанії «Astarta Holding PLC» , тонн

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Пшениця	200 854	353 976	365 879	182,2
Кукурудза	366 363	493 071	373 111	101,8
Насіння соняшнику	56 117	118 179	47 707	85,0
Насіння ріпаку	15 016	38 055	73 392	у 4,9 р.б.
Молоко	98 165	110 756	114 202	116,3
Цукор	225 542	283 761	395 884	175,5
Олія соєва	42 835	42 251	48 352	112,9
Шрот соєвий	137 896	175 275	159 803	115,9

* розраховано за даними джерела [25]

Аграрний сектор України стикається з обмеженнями в інфраструктурі транспортування (залізничні перевезення, автомобільні дороги, річкові порти) та зберігання (елеваторні потужності). Збільшення обсягів реалізації вимагає адекватної інфраструктури для швидкого та ефективного переміщення продукції до споживача. Блокади кордонів та зміна логістичних маршрутів також створюють значні перешкоди. Серед напрямів розв’язання цієї проблеми – інвестиції у власну логістику, розвиток власного транспортного парку, будівництво та модернізація елеваторів, диверсифікація логістичних маршрутів (активне використання альтернативних шляхів (зокрема. автошляхів через сусідні країни) та розробка нових експортних напрямків, співпраця з логістичними провайдерами (укладання довгострокових угод з надійними

партнерами, що мають достатні потужності), а також цифровізація логістики (упровадження новітніх систем управління ланцюгами поставок для оптимізації маршрутів та відстеження вантажів).

Для компанії «Astarta Holding PLC» ціноутворення є як інструментом визначення вартості продукції, так і ключовим елементом стратегічного управління, що істотно впливає на рівень прибутковості, частку на ринку, конкурентні переваги та довготривалу стабільність бізнесу. Раціонально побудована цінова стратегія дає змогу компанії максимально підвищувати доходи від продажів, ефективно регулювати попит і забезпечувати високу окупність інвестицій.

За досліджуваний період у 2024 р. ціна на пшеницю зросла на 4,2%, на 1,4% – на кукурудзу, 2,7 – на насіння соняшнику, 41,9 – на молоко, 7,1% – на цукор, 12,4% – на соєвий шрот. Поряд з цим, рівень цін на насіння ріпаку та соєву олію знизився (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ціни реалізації продукції компанії «Astarta Holding PLC» , грн/тонну

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Пшениця	9 073	8 266	9 458	104,2
Кукурудза	8 108	8 489	8 225	101,4
Насіння соняшнику	17 256	13 778	17 720	102,7
Насіння ріпаку	22 726	15 954	20 174	88,8
Молоко	12 643	13 904	17 937	141,9
Цукор	22 260	26 270	23 845	107,1
Олія соєва	45 149	33 157	34 333	76,0
Шрот соєвий	15 996	19 054	17 975	112,4

* розраховано за даними джерела [25]

Цінова політика компанії є сигналом для інвесторів, партнерів та кредиторів про її фінансове здоров'я та стратегічні наміри. Слід вказати на те, що ціни на зернові, олійні культури та цукор є волатильними та залежать від

глобальних факторів (погодні умови у ключових виробників, геополітика, спекуляції на біржах, курси валют). Це робить прогнозування цін надзвичайно складним.

Нагромадження стратегічних ресурсів є передумовою формування стратегії конкуренції. Агрохолдинги конкурують за кваліфіковані кадри не лише між собою, а й з іншими галузями економіки. Нині аграрний сектор України, попри свою важливість, відчуває нестачу висококваліфікованих агрономів, інженерів, ветеринарів, механізаторів, а також фахівців з точного землеробства та ІТ-рішень для агропродовольчої сфери. Демографічні зміни та міграційні процеси лише посилюють цю проблему.

Персонал відіграє ключову роль у формуванні сильної корпоративної культури, яка підтримує командну роботу, обмін знаннями та відданість спільній меті. Високий рівень лояльності працівників сприяє зниженню плинності кадрів, що особливо важливо для збереження цінного досвіду та спеціалізованих знань в аграрному секторі.

Рівень кваліфікації та ефективність праці безпосередньо впливають на результативність усіх етапів виробничого циклу — від посівної кампанії до логістичних операцій. Досвідчені працівники компанії забезпечують раціональне використання ресурсів, зменшення втрат і підвищення якості кінцевої продукції.

У структурі «Astarta Holding PLC» персонал є одним із головних стратегічних активів, який визначає здатність компанії до інновацій, адаптивності й стабільного розвитку. В умовах стрімких технологічних змін, зростання глобальної конкуренції та екологічних викликів людський капітал набуває вирішального значення для реалізації довгострокових цілей. Саме працівники є носіями компетенцій, досвіду й креативного потенціалу. Від агрономів, які запроваджують елементи точного землеробства, до інженерів, що обслуговують високотехнологічне обладнання, й управлінців, які формують інноваційні бізнес-підходи – всі вони сприяють трансформації та модернізації компанії.

Порівняно з 2022 р., у 2024 р. питома частка чоловіків зменшилася на 1,0 в.п. Крім того, на 2,4 в.п. зменшилася кількість працівників віком до 30 років, на 4,5 в.п. знизився рівень працівників віком 30-50 років (табл. 2.4). Залучення людей віком понад 60 років є одним з напрямів вирішення кадрової проблеми.

Таблиця 2.4

Структура персоналу компанії «Astarta Holding PLC»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Чоловіки, осіб	4495	4509	4662	103,7
у відсотках до загальної кількості	68,2	68,5	67,2	-1,0 в.п.
Жінки, осіб	2096	2071	2276	108,6
у відсотках до загальної кількості	31,8	31,5	32,8	1,0 в.п.
Кількість працівників – усього, осіб	6591	6580	6938	105,3
у т. ч. віком (у відсотках): до 30 років	12,2	12,3	9,8	-2,4 в.п.
30-50 років	56,3	53,7	51,8	-4,5 в.п.
понад 50 років	31,5	34,0	38,4	6,9 в.п.

*розраховано за даними джерела [25]

В умовах невизначеності – зокрема війни, змін клімату та ринкових коливань – гнучкість, професійність і мотивація співробітників визначають здатність компанії швидко реагувати й знаходити ефективні рішення. Динамічний розвиток агротехнологій (застосування дронів, ІТ-рішень, цифрового землеробства) потребує постійного вдосконалення навичок, що становить виклик для працівників із меншим досвідом роботи з інноваційними інструментами. Воєнні дій в Україні та мобілізація створюють додаткові труднощі з укомплектуванням персоналу, особливо серед чоловіків, що може викликати дефіцит кадрів у пікові періоди сільськогосподарських робіт.

Для «Astarta Holding PLC» інвестиції в розвиток персоналу, запровадження ефективних HR-стратегій та системна робота з викликами є невід’ємними

складовими забезпечення її довготривалої конкурентоспроможності та сталого зростання. Організація управління та взаємодії між командами базується на принципі партнерства та горизонтальної взаємоповаги: кожен співробітник має простір для реалізації своїх сильних сторін і долучатися до прийняття управлінських рішень. Крім того, менеджери, демонструють здатність до мультифункціонального управління. Система операційного вдосконалення Астарти у 2020–2024 роках забезпечила загальний економічний ефект понад 50 млн грн. Загалом, в рамках цієї програми дві тисячі співробітників холдингу подали 6700 ідей, з яких реалізовано понад 73%. У середньому на одного учасника програми припадало понад 25 тис. грн економічного ефекту [25]. Система операційного вдосконалення дає можливість працівникам у різних сферах розробляти та реалізовувати ідеї, що є передумовою ефективного функціонування механізму управління розвитком.

Основні засоби є стратегічною основою матеріально-технічного забезпечення, що визначає виробничий потенціал, рівень технологічного розвитку та здатність компанії до довгострокового зростання й адаптації до ринкових змін. В аграрному секторі вони виступають як матеріалізація капіталовкладень у підвищення операційної ефективності та забезпечення стратегічної стабільності.

Системне управління оновленням і модернізацією основних засобів є невід’ємною частиною розвитку компанії, адже саме інвестиції в технічне переоснащення дозволяють впроваджувати інновації, підвищувати врожайність, покращувати якість продукції та раціонально використовувати ресурси. Водночас тривала експлуатація обладнання неминуче призводить до його фізичного зношування, що негативно впливає на продуктивність, збільшує експлуатаційні витрати та ризик технічних збоїв.

Крім того, моральне старіння (поява нових технологій) знижує релевантність застарілих засобів виробництва, погіршуючи конкурентоспроможність підприємства. У зв’язку з цим важливою складовою управління розвитком компанії є формування довгострокових програм оновлення основних засобів, із урахуванням амортизаційної політики,

інвестиційних ресурсів та пріоритетів технологічного вдосконалення. Вартість основних засобів компанії за період дослідження збільшилася на 23,3%. При цьому вартість будівель знизилася на 12,3%, на 7,1% – споруд (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Обсяги основних засобів компанії «Astarta Holding PLC», тис. грн.*

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Будівлі	1543662	1442905	1353428	87,7
Споруди	2678906	2541718	2489409	92,9
Машини і обладнання	2947817	2942915	3327198	112,9
Транспортні засоби	82508	79661	145488	176,3
Інші	352632	1023722	2059020	у 5,8 р.б.
Всього	7605525	8030921	9374543	123,3

* розраховано за даними джерела [25]

Основні засоби (як частина необоротних активів) є матеріальною базою для формування компетенцій та унікальних ресурсів компанії (зокрема сучасних виробничих потужностей, технологічного обладнання). Ефективне управління цими активами та їх фінансуванням (через адекватну структуру зобов'язань) є джерелом стійких конкурентних переваг.

У контексті стратегічного управління розвитком компанії, фінансовий стан виступає не просто індикатором результатів діяльності чи обов’язковим елементом звітності, а є динамічним інструментом управління, що відображає реальний рівень економічної стійкості, інвестиційної привабливості та здатності компанії створювати додану вартість у довгостроковій перспективі. Для компанії «Astarta Holding PLC» фінансова система є основою ефективного планування, ризик-менеджменту та стратегічної адаптації до зовнішніх викликів.

Комплексний аналіз структури активів і пасивів — зокрема, оцінка необоротних активів (як довгострокової основи операційної стабільності), оборотних активів (що забезпечують поточну ліквідність), а також

довгострокових і короткострокових зобов’язань — є критично важливим для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Така оцінка дозволяє не лише контролювати фінансову рівновагу, а й своєчасно виявляти потребу в реінвестуванні, оптимізації капіталу чи реструктуризації зобов’язань.

Управлінський фокус на фінансову аналітику сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності, підтримці інноваційних проєктів, збалансованому зростанню бізнесу та зміцненню довіри з боку інвесторів і фінансових партнерів. У результаті, фінансовий стан компанії трансформується в стратегічний інструмент, що забезпечує стале зростання, конкурентоспроможність і довгострокову цінність для всіх стейкхолдерів. За аналізований період сума необоротних активів зросла на 33,6%, на 7,2% збільшився обсяг оборотних активів. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фінансовий стан компанії «Astarta Holding PLC» , тис. грн

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Необоротні активи	12604084	14150986	16836959	133,6
Оборотні активи	14957423	15828135	16030025	107,2
Власний капітал	19056450	21053790	24136117	126,7
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	4077549	5361504	5380910	132,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	4427508	3563827	3349957	75,7
Коефіцієнт фінансового важеля, %	24	24	17	- 7 в.п.

* розраховано за даними джерела [25]

Рівень коефіцієнта фінансового важеля знизився на 7 в.п.. Обсяг довгострокових зобов'язань і забезпечення досяг рівня 5380910 тис. грн., що на 32,0% вище рівня 2022 р. Обсяг поточних зобов'язань і забезпечення знизився на 24,3%.

Фінансовий стан слугує ключовим інструментом для моніторингу ефективності управління з боку акціонерів. Показники рентабельності та платоспроможності дозволяють оцінити, наскільки раціонально менеджери розпоряджаються активами та залученим капіталом, мінімізуючи агентські конфлікти. Аналіз динаміки необоротних та оборотних активів, а також структури зобов'язань, дозволяє визначити поточну стадію та адекватно адаптувати стратегії фінансування та розвитку.

Управління фінансовим станом нерозривно пов'язане зі стратегічним управлінням розвитком. Це вимагає від вищого менеджменту глибокого аналізу макроекономічних та геополітичних факторів, постійної адаптації фінансових стратегій, інновацій у підходах до залучення та розподілу капіталу, а також системного управління ризиками для забезпечення довгострокової стійкості та зростання компанії.

Порівняно з 2022 р., у 2024 р. обсяг виторгу компанії зріс на 51,1%, на 65,9% збільшилася сума чистого прибутку, а рівень маржі чистого прибутку зріс на 1,2 в.п. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Виторг та чистий прибуток компанії «Astarta Holding PLC»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Виторг, млн грн	17554	24446	26531	151,1
Чистий прибуток, млн грн	2191	2453	3634	165,9
Маржа чистого прибутку (Net Profit Margin), %	12,5	10,0	13,7	1,2 в.п.

* розраховано за даними джерела [25]

В умов розвитку інтеграційних процесів на глобальному ринку та поточної геополітичної ситуації успіх компанії «Astarta Holding PLC» залежить від її

здатності ефективно оперувати на міжнародній арені, долаючи виклики та використовуючи сприятливі можливості. Ефективність управління розвитком у зовнішньоекономічній сфері визначається, перш за все, втіленням в життя стратегії диверсифікація ринків збуту: здатністю компанії не покладатися виключно на традиційні ринки (зокрема ЄС, Близький Схід), а активно освоювати нові (наприклад, країни Південно-Східної Азії, Африки). Це знижує ризики, пов'язані з політичною нестабільністю, торговельними бар'єрами та зміною попиту на окремих ринках.

Позитивна тенденція підвищення рівня питомої частки експорту в сукупному обсязі виручки свідчить про залучення в практику підприємницької діяльності успішних зовнішньоекономічних стратегій, незважаючи на вплив чинників ризику в умовах воєнного стану (рис. 2.2).

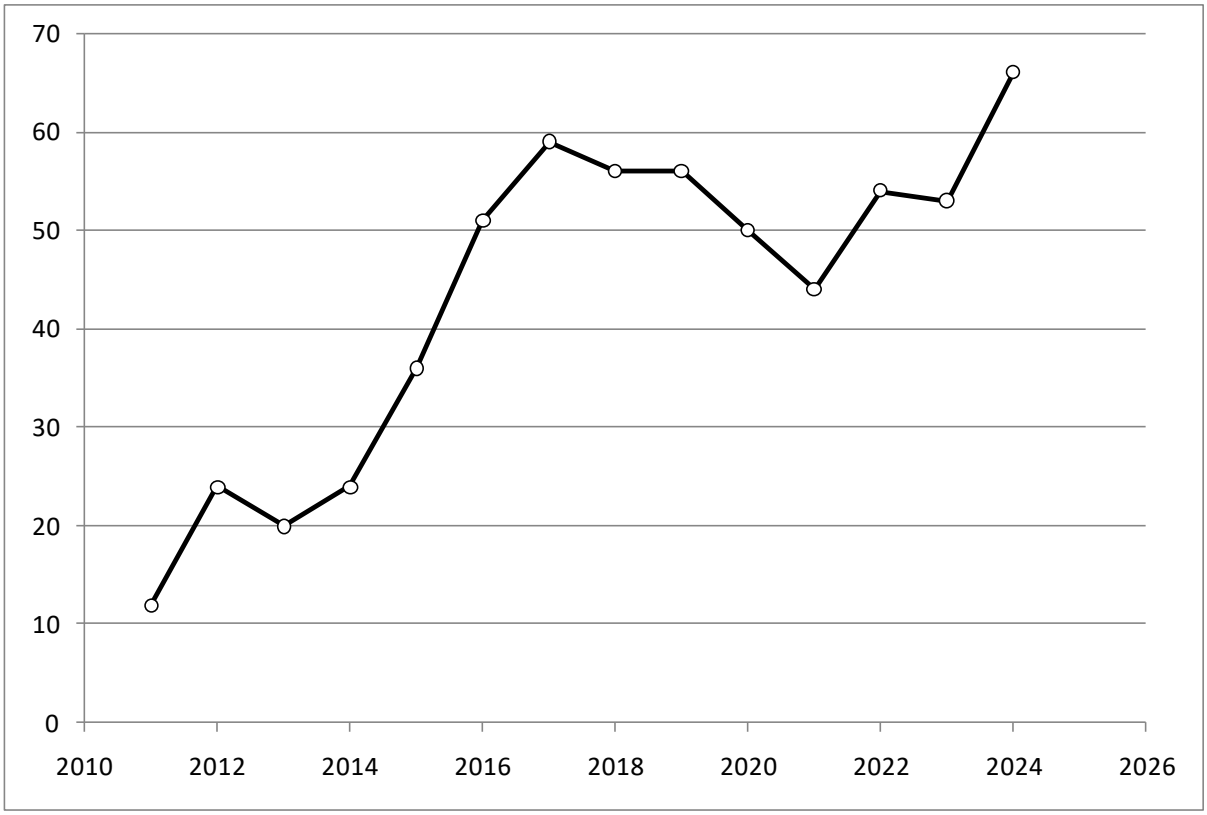


Рис. 2.2. Питома частка експорту у загальному обсягу виторгу компанії «Astarta Holding PLC», у відсотках*

* побудовано автором за даними джерела [25]

Стратегічне бачення та адаптація експортної стратегії відображається також спроможністю пристосування продуктового портфеля під потреби

глобальних ринкових ніш та здатністю компанії виробляти та пропонувати продукцію, що відповідає специфічним вимогам та стандартам різних експортних ринків (зокрема вимогам до якості зерна, продукції без ГМО, органічного цукру).

Стратегічний фокус на експорті продукції з вищою доданою вартістю (соєва олія, шрот, комбікорми) замість сировини дозволяє компанії знижувати рівень залежності від коливань цін на сировинні товари та отримувати більший прибуток.

Важливу роль у розвитку зовнішньоекономічної діяльності відіграє оптимізація експортних маршрутів. У зв'язку з військовою агресією РФ та блокуванням чорноморських портів, ефективність компанії значною мірою залежить від її здатності використовувати альтернативні логістичні маршрути (Дунайські порти, залізничний та автомобільний транспорт через західні кордони). Постійний пошук та адаптація до ефективних і безпечних шляхів є критичним.

Інвестиції в логістичну інфраструктуру створюють передумови для зміцнення експортного потенціалу компанії. Наявність та розвиток власних елеваторних потужностей, залізничного парку, автотранспорту дозволяє компанії «Astarta Holding PLC» краще контролювати ланцюг поставок, зменшувати залежність від сторонніх операторів та мінімізувати втрати та затримки.

Підвищення прозорості та ефективності зовнішньоекономічної сфери забезпечується за умов упровадження цифрових рішень у логістиці. Використання сучасних ІТ-систем для планування, відстеження та управління експортними відвантаженнями дає можливість оперативно постачати продукцію клієнтам.

Управління розвитком компанії Astarta Holding PLC. – це складний, багатоаспектний процес, який залежить від взаємодії численних внутрішніх та зовнішніх чинників. У науковому контексті, ці чинники можна згрупувати за кількома ключовими вимірами, що визначають здатність компанії до адаптації,

зростання та сталого функціонування в умовах постійних змін та викликів, особливо актуальних для агробізнесу в Україні.

Стратегічний менеджмент та візія розвитку. Наявність чітко сформульованої, гнучкої стратегії розвитку, яка враховує довгострокові цілі компанії (зокрема, лідерство у виробництві цукру, розширення земельного банку, розвиток біоенергетики). Стратегія повинна бути достатньо адаптивною, щоб реагувати на непередбачувані події.

Фокус на впровадженні інновацій – від нових сортів та агротехнологій (точне землеробство, діджиталізація) до передових методів переробки та енергоефективності. Інновації є рушійною силою для підвищення врожайності, зниження собівартості та створення продукції з доданою вартістю.

Інтеграція ESG-принципів: Включення екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у стратегію розвитку. Для компанії це означає інвестиції у відновлювані джерела енергії (біогаз), стале землеробство, соціальні програми для місцевих громад та високі стандарти корпоративного управління.

Ефективне управління ресурсами. Здатність компанії ефективно залучати та розподіляти фінансові ресурси (власний та позиковий капітал), управляти ліквідністю, оптимізувати оборотний капітал та мінімізувати фінансові ризики (валютні, процентні, цінові). Наявність достатнього фінансування для капітальних інвестицій та операційної діяльності є критичною. Ефективне використання, модернізація та оновлення матеріально-технічної бази (земельний банк, сільськогосподарська техніка, переробні заводи, елеватори). Стан та технологічний рівень обладнання безпосередньо впливають на виробничі потужності, ефективність та якість продукції. Залучення, утримання та розвиток висококваліфікованого персоналу – від агрономів та інженерів до топ-менеджерів. Це включає системи мотивації, навчання, професійного зростання та формування корпоративної культури, яка сприяє продуктивності та лояльності.

Організаційна структура та процеси. Здатність структури компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізація ієрархії для

прискорення прийняття рішень. Оптимізація всіх бізнес-процесів – від операційного планування та виробництва до логістики, збуту та управління якістю. Цифровізація та автоматизація процесів дозволяють підвищити їхню ефективність та прозорість. Наявність прозорих та ефективних механізмів корпоративного управління, що забезпечують захист інтересів усіх стейкхолдерів, мінімізує корупційні ризики та сприяє довірі інвесторів.

Управління сталим розвитком компанії охоплює управлінський, соціальний та екологічний елементи (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Управління сталим розвитком компанії*

* побудовано автором за даними джерела [25]

Взаємодія з міжнародними партнерами. Довгострокові та довірчі відносини з провідними світовими агротрейдерами забезпечують стабільні

канали збуту та доступ до нових ринків. Дотримання компанією міжнародних сертифікаційних формальностей (ISO, HACCP, органічна сертифікація) є обов'язковою умовою для виходу на преміальні ринки та демонструє її надійність. Налагодження конструктивного діалогу з міжнародними організаціями, зокрема фінансовими інститутами, дозволяє підтримувати ділові контакти та знижувати ризики.

Дотримання компанією принципів, спрямованих на розвиток сталого землеробства, зменшення вуглецевого сліду та використання відновлюваних енергоресурсів (власний біогаз), підвищує її привабливість для міжнародних партнерів та споживачів, особливо на ринках з високими екологічними вимогами. Формування високих трудових стандартів, підтримка місцевих громад та прозорість діяльності підвищують репутацію компанії та знижують ризики для міжнародних партнерів. Цьому сприяють також моніторинг та своєчасна адаптація до зростаючих вимог щодо екологічної, соціальної та управлінської відповідальності.

Отже, ефективність управління розвитком компанії Astarta Holding PLC у нинішніх умовах визначається її здатністю до стратегічної гнучкості, інвестицій у логістику та переробну сферу, майстерністю у фінансовому ризик-менеджменті, налагодженням міцних міжнародних партнерств та непохитною прихильністю до принципів сталого розвитку. Успішна реалізація стратегій управління розвитком дозволяє компанії не лише вистояти у складні часи, а й зміцнювати свої позиції як надійного та конкурентоспроможного гравця на глобальному агропродовольчому ринку.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ «ASTARTA HOLDING PLC»

Ключовим індикатором ефективності управління розвитком компанії служить обсяг прибутку (у порівнянні з витратами). Проте при цьому не враховується ряд важливих чинників. Зокрема, природоохоронні критерії.

Агробізнес є енергоємною сферою. Залежність від імпортованих викопних енергоресурсів, ціни на які є вкрай волатильними та схильними до геополітичних ризиків, створює значну фінансову вразливість. Використання відновлюваних джерел енергії дозволяє компанії знизити цю залежність та стабілізувати енергетичні витрати в довгостроковій перспективі. Власне виробництво біогазу з побічних продуктів цукрового виробництва (буряковий жом) та відходів інших галузей дозволяє компанії заміщувати природний газ у своїх технологічних процесах, зменшуючи операційні витрати та підвищуючи енергетичну автономність. Використання пелет з біомаси як палива також сприяє цьому.

Виробництво біогазу – це не тільки енергія, але й ефективне управління органічними відходами, що запобігає викидам метану, який є потужним парниковим газом. Це покращує екологічний імідж компанії та її відповідність стандартам ESG (Environmental, Social, Governance). Сучасні інвестори, особливо міжнародні фінансові інституції та фонди, все більше звертають увагу на ESG-показники компаній. Активна позиція компанії у сфері відновлюваних джерел енергії та сталого розвитку підвищує її інвестиційну привабливість, відкриваючи доступ до «зеленого» фінансування та більш вигідних кредитних умов.

«Astarta Holding PLC» демонструє прагнення до забезпечення свого економічного розвитку з мінімізацією негативного впливу на навколишнє середовище. Цей двоєдиний підхід реалізується через розробку та втілення в життя комплексних програм з ресурсо- та енергоефективності. Компанія активно впроваджує сучасні практики енергоменеджменту у своїх виробничих

об'єктах. Результатом цих зусиль є успішна сертифікація низки підприємств «Astarta Holding PLC» відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 50001 "Енергоменеджмент". Це підтверджує системний підхід компанії до оптимізації енергоспоживання та відповідність її практик світовим стандартам.

Як свідчать дані табл. 3.1, за досліджуваний період обсяги використаних відновлюваних ресурсів збільшилися у 2,2 раза, а невідновлюваних енергоресурсів – зросли на 22%.

Таблиця 3.1

Споживання енергоресурсів в компанії «Astarta Holding PLC», тис. ГДж

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Невідновлювані енергоресурси	3006	3567	3666	122,0
у % до підсумку	89,7	83,7	83,2	-6,5 в.п.
Відновлювані енергоресурси	346	696	744	у 2,2 р.б.
у % до підсумку	10,3	16,3	16,9	6,6 в.п.
Всього	3352	4263	4410	131,6

* розраховано за даними джерела [25]

З метою досягнення поставлених цілей з енергоефективності, на цукрових заводах компанії розроблена та розпочата реалізація програми «Найкращі доступні технології», яка передбачає впровадження передових технологічних рішень для зниження споживання енергії та ресурсів у процесі виробництва цукру. Крім того, в аграрних підприємствах компанії активно впроваджується програма оновлення агротехніки та інноваційних ІТ-інструментів аграрного менеджменту. Це дозволяє не лише скоротити споживання енергоресурсів, а й підвищити загальну ефективність сільськогосподарських процесів.

«Astarta Holding PLC» на постійній основі реалізує заходи, спрямовані на внесок у досягнення глобальних Цілей сталого розвитку та виконання вимог Паризької угоди у боротьбі зі змінами клімату. У цьому контексті компанія

активно досліджує та застосовує альтернативні джерела енергії. Зокрема, «Astarta Holding PLC» вже успішно використовує пелети з біомаси, а також біогаз, який виробляється на власному комплексі з побічної продукції цукрового виробництва та відходів інших галузей. Це є яскравим прикладом циркулярної економіки та зменшення залежності від традиційних викопних видів палива. Такий інтегрований підхід до енергоефективності та сталого розвитку підкреслює стратегічне бачення «Astarta Holding PLC» як відповідального гравця на агропродовольчому ринку.

Слід підкреслити, що підвищення рівня добробуту власників компанії може бути досягнуто як за рахунок генерування позитивного фінансового результату, так і за рахунок збільшення суми тих часток, які знаходяться в їх розпорядженні. В умовах розвитку фондового ринку підвищується актуальність дослідження процесу оцінки фінансового результату компанії з позиції вартісно-орієнтованої стратегії управління розвитком компанії.

Вартісно-орієнтоване управління розвитком значно відрізняється від інших підходів, оскільки спрямоване на максимізацію капіталізації компанії. Серед його основних принципів можна виділити використання вартісних показників аналізу результатів підприємницької діяльності, інтеграцію оперативного і стратегічного управління, врахування інтересів зацікавлених сторін та орієнтацію на довгострокові результати.

Капіталізацію можна максимізувати за рахунок стратегічних змін, наслідки яких будуть проявляються в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Якщо показник рентабельності власного капіталу відображає результат отримання прибутку на основі поточної бізнес-моделі впродовж одного року, то ринкова вартість бізнесу відображає як попередньо досягнуті результати підприємництва, так і оцінку потенціалу господарської системи компанії в майбутньому. Тому, поряд із здійсненням конкретних кроків щодо більш повного використання резервів підвищення доходів або скорочення витрат, необхідно переконати ринок у тому, що майбутнє економічне становище компанії буде посилюватися.

В умовах розвитку фондового ринку загострюється актуальність наукових досліджень щодо оцінки фінансових результатів підприємницької діяльності та прогнозування ділової активності. Технічний аналіз спрямований на передбачення параметрів ринкової кон'юнктури на основі ретроспективних даних біржової діяльності, з використанням інструментів прогнозування руху цін активів. Метою вартісно-орієнтованого управління розвитком є максимізація акціонерної вартості компанії.

Війна зумовила суттєвий вплив на біржову діяльність провідних агрохолдинків України (табл. 3.2). Окремі компанії так і не змогли досягти довоєнного рівня курсу акцій. Однак компанії «Astarta Holding PLC» вдалося відновити довіру акціонерів, що знайшло відображення на біржовому ринку та вплинуло на інвестиційну активність.

Таблиця 3.2

Курс акцій окремих агрохолдингів (остання ціна на вказану дату),

млн. дол. США

Назва компанії	Валюта	16.02.2022	23.02.2022	19.03.2022	25.12.2022	31.12.2023	29.12.2024	25.05.2025
Кернел	PLN	54,80	46,20	35,40	17,06	9,15	13,00	19,44
МХП	USD	6,32	5,98	3,50	3,51	3,07	4,98	5,40
Астарта	PLN	37,00	29,75	25,25	20,80	28,70	40,80	58,10
ІМК	PLN	27,50	22,50	18,30	15,80	9,08	16,00	27,80
Агротон	PLN	7,08	6,82	5,30	3,40	2,53	3,69	5,20
Мілкіленд	PLN	1,72	1,57	1,36	0,83	0,57	1,15	2,05

*складено за даними джерела [25]

Незважаючи на важливість використання вартісно-орієнтованого управління розвитком в аналітичному процесі, такий підхід має ряд проблемних аспектів, що викликає дискусії серед практиків і вчених.

Сама по собі оцінка ринкової ціни компанії може бути проблематичною. Важливо формувати канали автоматизованого обміну даними для того, щоб накопичувати інформацію щодо різних рівнів виробничої та управлінської структур підприємства. Також в якості проблемних аспектів здійснення оцінки

досягнутого результату підприємствами в умовах застосування вартісно-орієнтованої стратегії можна відзначити складність визначення ставки дисконтування, здійснення фінансового контролінгу, який відповідає за підвищення рівня платоспроможності компанії та ефективність бюджетування, вибору періоду ретроспективного аналізу для побудованого прогнозу, розрахунку безризикової ставки, ринкової премії, використання показників для оцінки ймовірності виконання зобов'язань.

Важливо забезпечити можливість відстеження динаміки за допомогою ключового показника – поточної ринкової ціни бізнесу. Оцінка фінансових результатів на основі вартісно-орієнтованого управління розвитком передбачає використання показників, що характеризують поточну ціну підприємства як цілого майнового комплексу, що формує певний економічний результат. Порівняно з довоєнним рівнем, у травні 2025 р. компанії «Astarta Holding PLC» вдалося забезпечити вищий рівень капіталізації – на рівні 388 млн дол. США (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Ринкова капіталізація окремих агрохолдингів, млн. дол. США

Дата	Кернел	МХП	Астарта	ІМК	Агротон	Мілкіленд
16.02.2022	1134	675	234	230	39	14
23.02.2022	944	639	185	186	37	12
19.03.2022	679	374	148	142	27	10
25.12.2022	320	389	119	120	17	6
31.12.2023	681	329	182	76	14	5
29.12.2024	930	533	249	129	20	9
25.05.2025	1525	578	388	264	30	17

* складено за даними джерела [25]

Вартісно-орієнтоване управління розвитком зосереджує управлінську команду компанії на прийняття рішень, які генерують найбільшу економічну додану вартість. Це означає не просто максимізацію короткострокового прибутку, але й інвестиції в проєкти, які створюють стійкий потік доходів і

підвищують внутрішню вартість компанії. У контексті динамічного середовища, в якому оперує «Astarta Holding PLC», рівень та стабільність виторгу визначають фінансову спроможність компанії інвестувати у трансформації, адаптуватися до викликів та реалізовувати стратегічні ініціативи розвитку. В середньому за 2006-2024 рр. обсяг виторгу зростав на 13,0% (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Аналітичні показники динаміки обсягів виторгу компанії «Astarta Holding PLC»*

Рік	Виторг, млн євро	Абсолютний приріст, млн. євро		Темп росту,%		Темп приросту,%	
		ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний
2006	68	-	-	-	100,0	-	0,0
2007	88	20	20	129,4	129,4	29,4	29,4
2008	123	35	55	139,8	180,9	39,8	80,9
2009	128	5	60	104,1	188,2	4,1	88,2
2010	219	91	151	171,1	322,1	71,1	222,1
2011	304	85	236	138,8	447,1	38,8	347,1
2012	353	49	285	116,1	519,1	16,1	419,1
2013	327	-26	259	92,6	480,9	-7,4	380,9
2014	352	25	284	107,6	517,6	7,6	417,6
2015	314	-38	246	89,2	461,8	-10,8	361,8
2016	369	55	301	117,5	542,6	17,5	442,6
2017	459	90	391	124,4	675,0	24,4	575,0
2018	372	-87	304	81,0	547,1	19,0	447,1
2019	448	76	380	120,4	658,8	20,4	558,8
2020	416	-32	348	92,9	611,8	-7,1	511,8
2021	491	75	423	118,0	722,1	18,0	622,1
2022	510	19	442	103,9	750,0	3,9	650,0
2023	619	109	551	121,4	910,3	21,4	810,3
2024	612	-7	544	98,9	900,0	-1,1	800,0

* * розраховано за даними джерела [25]

Використовуючи дані компанії «Astarta Holding PLC» за 2006 – 2024 рр., здійснимо вирівнювання ряду динаміки за рівнянням параболи другого порядку із залученням способу найменших квадратів.

Таблиця 3.5

Розрахунок даних для вирівнювання динамічного ряду виторгу компанії «Astarta Holding PLC» за параболою другого порядку способом найменших квадратів*

Рік	Умовне позначення періоду *(t)*	Виторг, млн. євро *(y)*	Розрахункові величини				
			t^2	t^3	t^4	yt	yt^2
2006	1	68	1	1	1	68	68
2007	2	88	4	8	16	176	352
2008	3	123	9	27	81	369	1107
2009	4	128	16	64	256	512	2048
2010	5	219	25	125	625	1095	5475
2011	6	304	36	216	1296	1824	10944
2012	7	353	49	343	2401	2471	17297
2013	8	327	64	512	4096	2616	20928
2014	9	352	81	729	6561	3168	28512
2015	10	314	100	1000	10000	3140	31400
2016	11	369	121	1331	14641	4059	44649
2017	12	459	144	1728	20736	5508	66096
2018	13	372	169	2197	28561	4836	62868
2019	14	448	196	2744	38416	6272	87808
2020	15	416	225	3375	50625	6240	93600
2021	16	491	256	4096	65536	7856	125696
2022	17	510	289	4913	83521	8670	147390
2023	18	619	324	5832	104976	11142	200556
2024	19	612	361	6859	130321	11628	220932
Сума	190	6572	2470	36100	562666	81650	1167726
		Прогноз:	-	-	-	-	-
2025	20	597	-	-	-	-	-
2026	21	616	-	-	-	-	-
2027	22	635	-	-	-	-	-
В середньому за 2025-2027 рр.	-	616	-	-	-	-	-

*розраховано автором за даними джерела [25]

При цьому рівняння параболи має такий вигляд:

$$\tilde{y}_t = b_0 + b_1 t + b_2 t^2, \qquad (3.1)$$

де $\tilde{y}_t$ – вирівняні значення рівнів ряду динаміки;

t – умовне позначення періоду часу;

b_0, b_1 та b_2 – параметри рівняння.

Знаходимо параметри b_0, b_1 та b_2 на основі такої системи рівнянь:

$$\begin{cases} \sum y = b_0 n + b_1 \sum t + b_2 \sum t^2; \\ \sum yt = b_0 \sum t + b_1 \sum t^2 + b_2 \sum t^3; \\ \sum yt^2 = b_0 \sum t^2 + b_1 \sum t^3 + b_2 \sum t^4. \end{cases} \quad (3.2)$$

$$\begin{cases} 6572 = 19b_0 + 190b_1 + 2470b_2; \\ 81650 = 190b_0 + 2470b_1 + 36100b_2; \\ 1167726 = 2470b_0 + 36100b_1 + 562666b_2. \end{cases} \quad (3.3)$$

У результаті розв'язання системи лінійних рівнянь (3.3) методом Гауса отримано такі значення параметрів:

$b_0 = 38192 \div 969 \approx 39{,}41;$ (3.4)

$b_1 = 241907 \div 6783 \approx 35{,}66;$ (3.5)

$b_2 = -2617 \div 6783 \approx -0{,}39.$ (3.6)

Отже, параболічний тренд має вигляд:

$\tilde{y}_t = 39{,}41 + 35{,}66t - 0{,}39t^2.$ (3.7)

Використовуючи рівняння (3.7), у табл. 3.5 розраховано прогнозні показники на 2025-2027 рр. Прогнозні рівні виторгу також відображено на рис. 3.1.

«Astarta Holding PLC» демонструє стійке зростання обсягів експорту та показника EBITDA, що свідчить про ефективність її бізнес-стратегії. У 2024 році компанія експортувала понад 1,2 млн тонн продукції до 53 країн, збільшивши частку експорту в загальних продажах до 66%.

Пропонуємо проєкт створення інноваційного парку для експортно-орієнтованого виробництва органічного продовольства.

Основними перспективними країнами-імпортерами органічної продукції є:

- Німеччина – найбільший ринок органічної продукції в Європі;
- Франція – високий рівень попиту на органічні молочні продукти;
- Нідерланди – ключовий логістичний хаб з високим споживанням органіки;
- Швеція та Данія – провідні країни за часткою органічних продуктів у споживанні;

• Австрія – держава з високим рівнем сертифікованих органічних господарств;

• Італія та Іспанія – активні ринки зростання імпорту органічних олій.

На нашу думку, серед напрямів забезпечення стратегії створення доданої вартості можна виділити такі:

- диверсифікація підприємницької діяльності, пошук нових ринкових ніш на глобальному ринку;

- збільшення обсягів виробництва продукції з високою доданою вартістю: (органічне вершкове масло та рослинні олії – соняшникова, лляна, соєва, ріпакова);

- більш глибока переробка агропродукції в межах інноваційного парку;

- використання сертифікацій для доступу до преміальних ринків;

- впровадження цифрових рішень для підвищення прозорості й довіри до бренду.

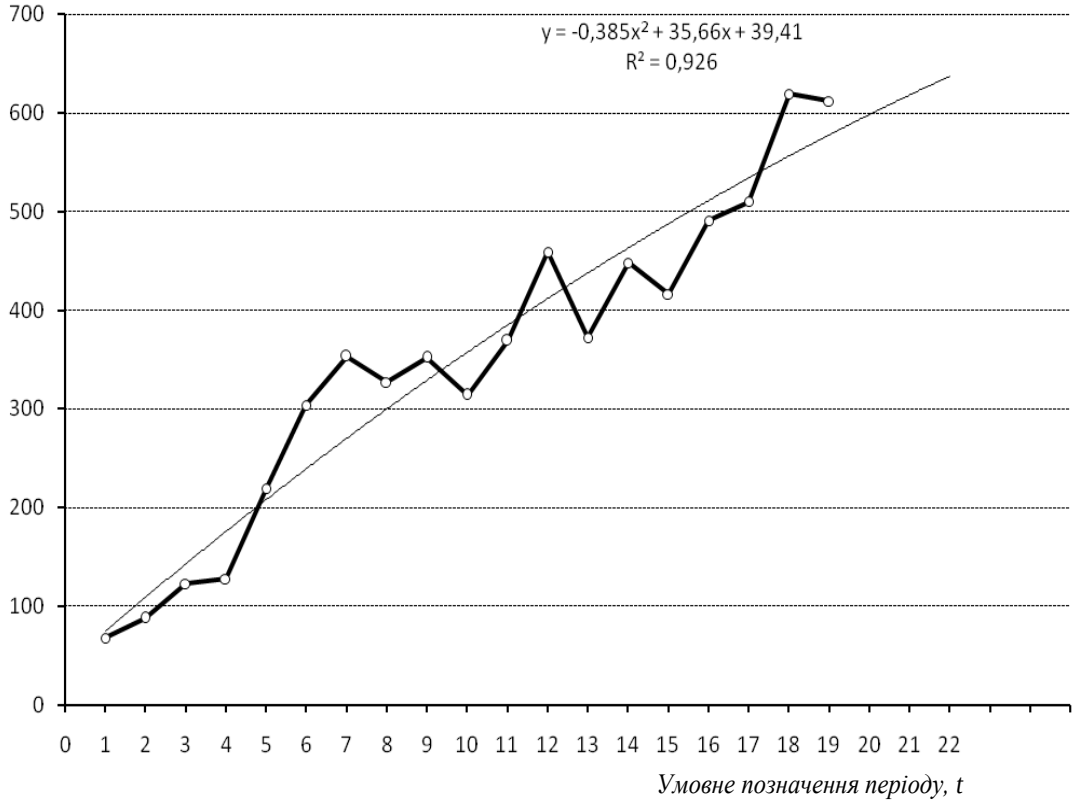


Рис. 3.1. Фактичні (періоди 1–19: відповідно 2006-2024 рр.) та прогнозні (періоди 20–22: відповідно 2025-2027 рр.) обсяги виторгу компанії «Astarta Holding PLC» , млн. євро*

*побудовано автором за даними джерела [25]

Проєкт передбачає 23,0 млн євро інвестицій на 2025–2027 рр., зокрема 12,2 млн євро на виробниче обладнання, 6,4 млн євро – логістику, складування та сертифікацію, 6,4 млн євро – R&D та маркетинг; 1,1 млн євро – IT-рішення. За нашими підрахунками, проєкт матиме позитивний ефект на обсяги виторгу та експорту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок економічних результатів утілення в життя проєкту створення інноваційного парку компанією «Astarta Holding PLC», млн. євро

Показники	В середньому за 2022-2024 рр.	За проєктом		
		2025 р.	2026 р.	2027 р.
Виторг	580	597	616	635
Питома частка експорту, %	58	67	72	74

*розраховано автором за даними джерела [25]

Серед інфраструктурних елементів інноваційного парку виділимо такі:

• виробничі потужності;

• лабораторія якості;

• логістичний центр;

• експортний хаб (митне оформлення, сертифікація ЄС, складування).

Вирішальну роль у реалізації проєкту інноваційного парку, метою якого є нарощування експортно-орієнтованого виробництва органічного продовольства, відіграватимуть інформаційно-комунікативні технології, які стануть основою для ефективного функціонування всіх елементів парку, забезпечуючи оптимізацію процесів, підвищення рівня якості продукції та успішний вихід на міжнародні ринки. Ці технології дозволять впровадити системи автоматизованого управління виробничими лініями. Це включає програмне забезпечення для контролю процесів фасування, моніторингу параметрів обладнання в реальному часі, оптимізації використання ресурсів та

зниження ризиків помилок персоналу. Системи MES (Manufacturing Execution Systems) можуть інтегрувати ці процеси, забезпечуючи відстеження від моменту надходження сировини до виробництва готової продукції. Системи управління лабораторною інформацією забезпечать автоматизований збір, зберігання та аналіз даних про якість продукції на всіх етапах виробництва. Це включає результати випробувань сировини, проміжних продуктів та готової органічної продукції. Ці системи дозволить швидко генерувати звіти, відстежувати відповідність стандартам органічного виробництва та спрощувати процеси сертифікації. Карту шляху користувача відображено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Карта шляху користувача органічної продукції ASTARTA*

Етап	Дії користувача	Точки дотику	Емоції та потреби	Переваги для споживача, формування прихильності
1. Отримання інформації про продукцію	Ознайомлення з рекламою та відгуками	Instagram, YouTube, Google	Цікавість, прагнення наслідувати принципи здорового способу життя	Інформативна реклама
2. Замовлення	Обирає продукт	Вебсайт, Amazon	Зручність, безпека	UX-дизайн, простота оплати
3. Використання	Отримує і споживає	Упаковка, смак	Задоволення	QR-рецепти, інтерактивна упаковка
4. Підтримка	Читає про користь, звертається за порадами	FAQ, додаток	Потреба у підтримці	Блоги нутриціологів

*побудовано автором за даними джерела [25]

Карта споживача органічної продукції компанії «Astarta Holding PLC» сприяє розумінню шляху клієнта**,** його потреб**,** емоцій та точок дотику з брендом на кожному етапі взаємодії. Ця карта може лягти в основу розробки ефективних маркетингових стратегій та підвищення лояльності споживачів до органічної продукції компанії. Представлена карта структурована, з охопленням основних етапів типового шляху покупця: від початкового інтересу до післяпродажної підтримки. Вона відображає прагнення компанії не просто продати продукт, а й створити довгострокові відносини зі споживачем, базуючись на довірі до органічного виробництва та цінностях здорового способу життя.

Для подальшого посилення впливу та капіталізації на цих знаннях, компанія може розглянути такі моменти:

- персоналізацію досвіду **(**використання даних для надання індивідуальних пропозицій та рекомендацій, наприклад, через додаток);
- створення спільноти **(**формування онлайн-спільнот – форуми, групи в соцмережах, де споживачі можуть ділитися досвідом, рецептами, порадами);
- вимірювання ефективності на кожному етапі (використання аналітичних засобів для відстеження конверсії, рівня задоволеності та лояльності на кожному етапі шляху клієнта);
- розширення каналів взаємодії (зокрема подкасти, прямі трансляції, офлайн-заходи – майстер-класи, дегустації).

Ця карта відображає те, що для органічної продукції довіра, прозорість та дотримання цінностей здорового способу життя є не менш цінними, ніж сам продукт. На нашу думку, урахування в підприємницькій діяльності вищевикладеного дозволить компанії не лише утримувати існуючих споживачів, а й залучати нових, зміцнюючи свої позиції на ринку

Отже, вартісно-орієнтоване управління розвитком зорієнтоване на максимізацію капіталізації компанії. Відображення принципів екологізації у підприємницькій діяльності вимагає залучення інноваційних технологій, спрямованих на зменшення вуглецевого сліду та збільшення питомої частки відновлюваних джерел енергії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток компанії є комплексним і динамічним процесом, що вимагає постійної трансформації, а також здатності ефективно використовувати ресурси і адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. Управління розвитком компанії полягає в розробці організаційно-економічних заходів, що забезпечують якісну трансформацію інтегрованих складових компанії та безперервне оновлення взаємозв'язків між ними, з метою ефективного функціонування підприємства в умовах просторово-часових змін і здійснення виробничих та інноваційних процесів.

Порівняно з 2022 р.. у 2024 р. компанія «Astarta Holding PLC» збільшила обсяги реалізації пшениці на 82,2%, кукурудзи – на 1,8%, насіння ріпаку – у 4,9 р.б., молока – на 16,3%, цукру – на 75,5%, соєвої олії – на 12,9%, соєвого шроту – на 15,9%. Зростання обсягів реалізації продукції вимагає наявності відповідної інфраструктури, здатної забезпечити оперативне та ефективне її транспортування до кінцевого споживача. Водночас блокування кордонів і зміна традиційних логістичних маршрутів формують суттєві бар'єри для стабільного функціонування аграрного сектору. Основними напрямами подолання зазначених викликів є інвестування у власну логістичну інфраструктуру, розширення та оновлення транспортного парку, будівництво і модернізація елеваторних потужностей, диверсифікація логістичних маршрутів через активне використання альтернативних шляхів (зокрема автомобільних маршрутів через суміжні держави), розробка нових експортних напрямків, налагодження співпраці з надійними логістичними операторами шляхом укладання довгострокових контрактів, а також упровадження цифрових рішень в управління ланцюгами постачань для оптимізації маршрутів і забезпечення прозорого моніторингу вантажопотоків.

Компанія впроваджує механізм вартісно-орієнтованого управління розвитком, основною метою якого є зростання акціонерної вартості підприємства. Порівняно з довоєнним рівнем, у травні 2025 р. компанії «Astarta Holding PLC» вдалося забезпечити вищий рівень капіталізації – на рівні 388

млн дол. США Встановлено, що підвищення рівня капіталізації забезпечується шляхом реалізації стратегічних трансформацій, результати яких проявляються у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Нами запропоновано проєкт створення інноваційного парку для експортно-орієнтованого виробництва органічного продовольства. За картою споживача органічної продукції компанії, виділено етапи отримання інформації про продукцію, замовлення, використання та підтримки.

Сформульовані в кваліфікаційній (дипломній) роботі пропозиції згідно запропонованого проєкту можуть забезпечити збільшення обсягу виторгу в середньому на 6,2%.

Досліджено, що ефективність управління розвитком компанії Astarta Holding PLC в сучасних умовах обумовлюється її здатністю забезпечувати стратегічну гнучкість, здійснювати цільові інвестиції в логістичну та переробну інфраструктуру, впроваджувати ефективні механізми фінансового ризик-менеджменту, формувати стійкі міжнародні партнерські зв’язки та дотримуватись принципів сталого розвитку. Рреалізація стратегічних управлінських рішень сприяє не лише збереженню стабільності компанії в умовах зовнішніх викликів, але й посиленню її конкурентних позицій на світовому агропродовольчому ринку.

Управління сталим розвитком компанії «Astarta Holding PLC» є багатовимірним процесом, що інтегрує управлінські, соціальні та екологічні аспекти в єдину стратегічну систему. Це передбачає не лише ефективне управління ресурсами, фінансами та операційною діяльністю, а й активне формування корпоративної соціальної відповідальності, забезпечення гідних умов праці, розвиток людського капіталу, підтримку громад та дотримання принципів екологічної стійкості. Такий підхід дозволяє компанії збалансовано поєднувати економічну результативність з довготривалим позитивним впливом на суспільство та довкілля, підвищуючи її конкурентоспроможність і репутацію на міжнародному рівні.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бабчинська О. І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно активних підприємствах. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. С. 82-86.

2. Бойченко К. С. Синергетичний підхід до оцінювання ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства. Інтернаука. Міжнародний науковий журнал. Серія: Економічні науки. 2020. № 7. С. 16-22.

3. Бондарчук Н. В., Васільєва Л. М., Міньковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 23. С. 37-41.

4. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Стасюк Н. Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 258-261.

5. Ганський В. О., Скриль В. В. Формування стратегії технологічного розвитку підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1 (12). С. 135-142.

6. Голобородько А. Теоретико-методологічні засади управління інтегративним розвитком підприємства. Облік і фінанси. 2022. № 4. С. 139-146.

7. Гоман О. В. Методичні підходи до управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 19-20. С. 100-107.

8. Грощенко О. В., Кавтиш О. П. Стратегічне управління розвитком вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. Вип. 3. С. 19-25.

9. Демченко О. В. Стратегічне управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах мінливого економічного середовища. Український журнал прикладної економіки. 2017. Т. 2, № 3. С. 39-50.

10. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю., Чудик В. В. Механізм управління ефективним розвитком підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2023. № 2. С. 140-150.
11. Захарченко В. І., Ковалик О. А., Гуральська В. В. Управління розвитком промислового підприємства в умовах індустрії 4.0. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 2. С. 22-24.
12. Кириченко О. С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2022. Вип. 2. С. 107-115.
13. Кондратенко Н. О., Колесник Т. М., Браташ М. А. Статистичні методи в системі управління розвитком підприємства. Проблеми економіки. 2021. № 4. С. 114-120.
14. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Волкова М. В., Швед А. Б. Теоретико-методичні аспекти управління стратегічним розвитком промислових підприємств України. Проблеми економіки. 2022. № 4. С. 163-170.
15. Коренюк П. І., Чернявський М. В.Особливості управління організаційним розвитком підприємства на основі когнітивного моделювання. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 48. С. 55-60.
16. Костецький М. Р., Мельник О. М. Управління розвитком підприємства на інноваційних засадах. Економіка і управління. 2022. № 2. С. 64-72.
17. Котенко С. І., Оніщенко С. В., Корж А. Є. Дослідження впливу системи управління організаційним розвитком підприємства на його конкурентоспроможність. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2024. № 4. С. 240-247.
18. Махінько В. Я. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2022. № 2. С. 14-18.

19. Моторнюк У. І., Теребух М. І. Сучасні тенденції розвитку трансформаційного менеджменту підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Вип. 7. №1. С. 88-95.

20. Надводнюк О. О. Теоретико-методичні аспекти управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління АПК. 2022. № 2. С. 124-136.

21. Обруч Г. В., Сидорець Д. П., Челомбітько М. Д. Теоретичні аспекти застосування екосистемного підходу до управління розвитком підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 86. С. 42-52.

22. Олійник Т. І., Дубина В. В.Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 231-239.

23. Олійник Т. І., Щербаков Ю. М. Стратегія підвищення ефективності управління стійким розвитком суб'єктів підприємництва. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 161-167.

24. Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 46-50.

25. Офіційний сайт компанії «Astarta Holding PLC» . URL: https://astartaholding.com

26. Смігунова О. В., Дудник О. В., Міненко С. І. Детермінанти ефективного управління інноваційним розвитком підприємств. Інтернаука. Міжнародний науковий журнал. Серія: Економічні науки. 2021. № 11(3). С. 47-55.

27. Управління соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій : монографія / Р. В. Фещур, С. В. Шишковський, А. І. Якимів та ін. Львів: Растр-7, 2016. 226 с.

28. Федірець О. В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 1. С. 322-329.

29. Хахула Б. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 18. С. 45-49.

30. Чикуркова А. Д., Гнидюк В. С., Равлюк І. В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. Агросвіт. 2024. № 21. С. 43-51.

31. Яворський Р. Т., Шишковський С. В., Тимощук М. Р. Базові моделі управління розвитком підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 282-289.

32. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. № 1. С. 214-226.

33. Mamchur V., Osetskyi V., Biliavska Y., Umantsiv H., Biliavskyi V. Strategic vectors of agribusiness development in Ukraine. Ekonomika APK. 2025. Vol. 32, No. 1. P.33-45.