

УДК 338.43:005.21:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.12>

JEL Classification: Q01, Q13, Q56, M11

Файчук О.М.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4710-4563>,
Гринюк С.В.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої
освіти за спеціальністю «Аграрний менеджмент»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1112-5203>,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АГРОХОЛДИНГУ ІМК)

Faichuk O.M.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the department of
administrative management and foreign economic activity,
Hryniuk S.V.,
candidate for the third (educational and scientific) level
of higher education in the specialty "Agrarian Management",
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine

FORMING A DEVELOPMENT STRATEGY FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON CLIMATE NEUTRALITY PRINCIPLES (A CASE STUDY OF IMC AGROHOLDING)

Постановка проблеми. Глобальні кліматичні зміни трансформують парадигму стратегічного управління підприємствами в усіх секторах економіки. За даними IPCC, середня глобальна температура підвищилася на 1,1°C порівняно з доіндустріальним рівнем [1]. Для сільськогосподарського сектору ця проблематика набуває особливої гостроти, оскільки аграрне виробництво є одночасно значним джерелом викидів парникових газів (10–14 % глобальних антропогенних викидів) та сектором, найбільш вразливим до кліматичних змін [2].

Європейська зелена угода (2019) визначає мету досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 року [3]. Стратегія «Від ферми до виделки» конкретизує цілі для агросектору: скорочення пестицидів на 50 %, мінеральних добрив на 20 %, збільшення органічного землеробства до 25 % угідь ЄС до 2030 року [4]. Для України, яка обрала шлях європейської інтеграції та є одним з найбільших експортерів агропродукції, формування стратегій на засадах кліматичної нейтральності є ключовим фактором конкурентоспроможності [5; 6].

Особливого значення проблематика кліматичної нейтральності набуває в контексті отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС (червень 2022 р.) та необхідності адаптації асquis communautaire у сфері екологічної політики. Механізм СВМ, запроваджений Регламентом ЄС 2023/956, фундаментально змінює економіку декарбонізації: виробники з нижчим вуглецевим слідом отримують цінову перевагу на ринках ЄС [7]. Україна посідає 5-те місце у світі за експортом зернових та 1-ше місце за експортом соняшникової олії, тому запровадження СВМ безпосередньо вплине на конкурентоспроможність української агропродукції.

Наукова проблема полягає у відсутності комплексного теоретико-методичного обґрунтування формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, яка б інтегрувала економічні цілі з кліматичними зобов'язаннями в умовах дії СВМ.

* Науковий керівник: Файчук О.М. – канд. екон. наук, доцент

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади стратегічного управління закладено у працях І. Ансоффа [8] (корпоративна стратегія та матриця «продукт–ринок»), М. Портера [9] (конкурентні переваги та п'ять сил конкуренції), Г. Мінцберга [10] (десять шкіл стратегічного мислення), К. Прахалада та Г. Хамела [11] (ключові компетенції як основа стійкої конкурентної переваги). Концепція Triple Bottom Line Дж. Елкінгтона [12] стала методологічною основою для ESG-стратегій сучасних компаній.

Питання стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств України досліджували Ю. О. Лупенко [13; 14], П. Т. Саблук [15], М. Й. Малік та І. Г. Кириленко [16; 17]. Проблематика сталого розвитку відображена у працях Б. М. Данилишина [18], Л. Г. Мельника [19], Т. О. Зінчук [20], О. В. Ходаківської [21]. На міжнародному рівні питання висвітлюються у матеріалах FAO [2], OECD [22], World Bank [23], EBRD [24].

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції принципів кліматичної нейтральності у стратегічне управління агропідприємствами з урахуванням вимог СВМ та специфіки українського агросектору, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Постановка завдання. Мета статті – теоретичне обґрунтування та розробка концептуального підходу до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на засадах кліматичної нейтральності з використанням комплексу інструментів стратегічного аналізу на прикладі агрохолдингу ІМК.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання: дослідити теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку на засадах кліматичної нейтральності; провести комплексний стратегічний аналіз агрохолдингу ІМК із застосуванням методів PESTEL, SWOT, TOWS та матриці McKinsey/GE; обґрунтувати вибір пріоритетних стратегічних напрямів; сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження стратегії.

Гіпотеза дослідження: системне застосування інструментів стратегічного аналізу з інтеграцією кліматичних параметрів дозволяє сформувати стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства, яка забезпечує синергію економічних та екологічних цілей в умовах дії СВМ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологічну основу дослідження становить концепція сталого розвитку. Стратегія розвитку є особливим різновидом корпоративної стратегії, орієнтованим на якісні та кількісні зміни підприємства. У сучасних умовах вона асоціюється з концепцією сталого розвитку за Triple Bottom Line Дж. Елкінгтона [12], яка передбачає збалансування економічних, екологічних та соціальних цілей.

Специфіка сільськогосподарських підприємств обумовлює особливості формування такої стратегії: критична залежність від природно-кліматичних факторів; сезонність виробництва; земля як основний засіб виробництва; біологічний характер виробничих процесів (табл. 1). Ця подвійна роль – одночасно жертви та агента кліматичних змін – визначає стратегічну необхідність інтеграції принципів кліматичної нейтральності.

Таблиця 1

Порівняння традиційної та кліматично орієнтованої стратегії

Критерій	Традиційна стратегія	Кліматично орієнтована стратегія
Цільові орієнтири	Максимізація прибутку, зростання обсягів	Баланс економічних, екологічних, соціальних цілей
Часовий горизонт	3–5 років	10–30 років
Екологічні фактори	Обмеження, витрати	Джерело конкурентних переваг
KPI	ROE, ROA, EBITDA	Фінансові + кліматичні (CO ₂)
Фінансування	Банки, власні кошти	«Зелене»: ЄБРР, EIB, CTF

Джерело: розроблено авторами

Для апробації запропонованих підходів обрано агрохолдинг ІМК (IMC S.A.) – провідне інтегроване сільськогосподарське підприємство України. Земельний банк компанії становить 116 тис. га у Полтавській, Сумській та Чернігівській областях. З 2011 року компанія має лістинг на Варшавській фондовій біржі [25].

Фінансові показники 2024 року: чистий прибуток – 54,54 млн дол. США, виручка – 211,29 млн дол. США, EBITDA – 86,11 млн дол. США (margin >40 %) [26]. Експорт – понад 75 % продажів, з яких 20 % – до ЄС. У червні 2023 р. ІМК підписав угоду з ЄБРР на 13 млн дол. США (10 млн – кредит, 3 млн – грант CTF) для реалізації Smart Green Strategy [27].

Вертикальна інтеграція ІМК охоплює повний цикл від обробітку земель до зберігання та логістики продукції. Технологічна база включає 100 % покриття технологіями точного землеробства: GPS-картографування всіх полів з точністю до 2 см; системи диференційованого внесення добрив (VRT); дрони для моніторингу посівів. Результат: урожайність соняшнику 3,3 т/га при середній по Україні 1,83 т/га – перевищення на 80 %.

Для системного аналізу зовнішнього середовища застосовано PESTEL-аналіз, який дозволяє структурувати макрофактори за шістьма групами. Зважена оцінка здійснена шляхом добутку ваги фактору та оцінки фактору (табл. 2).

Таблиця 2

PESTEL-аналіз факторів зовнішнього середовища агрохолдингу ІМК

Фактори зовнішнього середовища	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Р – ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ			
Євроінтеграція України (статус кандидата ЄС)	0,12	5	0,60
Угода про асоціацію з ЄС (DCFTA)	0,08	4	0,32
Геополітична нестабільність	0,10	1	0,10
Е – ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ			
Доступність зеленого фінансування (ЄБРР, ЕІВ)	0,10	5	0,50
Премія за сталу продукцію на ринках ЄС	0,06	4	0,24
S – СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ			
Зростання попиту на екологічну продукцію	0,06	4	0,24
ESG-очікування інвесторів	0,04	4	0,16
Т – ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ			
Технології точного землеробства	0,08	5	0,40
Біоенергетичні технології	0,05	4	0,20
En – ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ			
Потенціал секвестрації вуглецю	0,05	4	0,20
Кліматичні зміни (посухи, екстремальні явища)	0,06	2	0,12
L – ПРАВОВІ ФАКТОРИ			
Регламент ЄС щодо ESG-звітності (CSRD/ESRS)	0,06	4	0,24
Інші фактори (8 позицій)	0,14	–	0,42
СУМАРНА ОЦІНКА	1,00	–	3,34

Джерело: розроблено авторами

Результати PESTEL-аналізу свідчать про помірно сприятливий вплив факторів зовнішнього середовища (сумарна зважена оцінка 3,34 з 5,00). Найбільший позитивний вплив мають: євроінтеграція України (0,60), доступність зеленого фінансування (0,50), технології точного землеробства (0,40). Низькі оцінки геополітичної нестабільності (0,10), кліматичних змін (0,12) вказують на необхідність розробки стратегій мінімізації ризиків.

На основі PESTEL-аналізу проведено SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища агрохолдингу ІМК (табл. 3).

Таблиця 3

SWOT-аналіз агрохолдингу ІМК у контексті кліматичної нейтральності

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
S1. Земельний банк 116 тис. га S2. Лістинг на WSE S3. EBITDA margin >40 % S4. Smart Green Strategy + ЄБРР S5. Precision farming 100 % S6. Урожайність 3,3 т/га S7. Вертикальна інтеграція	W1. Імпортозалежність W2. Капіталоемність 233 млн USD W3. Географічна концентрація W4. Досвід з вуглецевими ринками W5. Дефіцит ESG-фахівців W6. Одне джерело фінансування W7. Відсутність ISCC
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
O1. СВAM – цінова премія O2. Попит ЄС на «зелену» продукцію O3. Гранти CTF, EIB, GCF O4. Вуглецеві ринки O5. Біоенергетика O6. ESG-партнерства	T1. Військові ризики T2. Кліматичні зміни T3. Конкуренція ЄС T4. Регуляторна невизначеність T5. Волатильність цін T6. ESG-вимоги

Джерело: розроблено авторами

Сильні сторони ІМК формуються завдяки значному масштабу діяльності та ефективній бізнес-моделі. Земельний банк 116 тис. га забезпечує економію на масштабі. EBITDA margin понад 40 % є одним з найвищих серед українських агрохолдингів. Smart Green Strategy з підтримкою ЄБРР демонструє стратегічну орієнтацію на сталий розвиток.

Логічним продовженням стала розробка TOWS-матриці (табл. 4), яка генерує стратегії чотирьох типів: SO (Maxi-Maxi), ST (Maxi-Mini), WO (Mini-Maxi), WT (Mini-Mini).

Таблиця 4

TOWS-матриця: стратегічні напрями розвитку агрохолдингу ІМК

TOWS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
OPPORTUNITIES (O)	SO1. Сертифікація ISCC EU (>50 %) [S2+S4+O2: лістинг WSE та Smart Green Strategy забезпечують доступ до попиту ЄС на «зелену» продукцію] SO2. Precision farming 100 % SO3. Залучення ≥20 млн USD SO4. Вуглецеві кредити ≥50 тис. т	WO1. Партнерство з ESG-верифікаторами WO2. Навчання ≥200 фахівців WO3. Диверсифікація фінансування
THREATS (T)	ST1. Резервний фонд ≥10 % EBITDA ST2. Диверсифікація ≥5 областей ST3. Декарбонізація –30 % до 2030	WT1. Страхування 100 % WT2. Резервні логістичні маршрути WT3. Хеджування цінкових ризиків

Джерело: розроблено авторами

На основі TOWS-матриці було сформовано шість ключових стратегічних напрямів розвитку агрохолдингу ІМК на засадах кліматичної нейтральності. SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей) визначили напрями точного землеробства, сертифікації ISCC та вуглецевих кредитів. ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз) обґрунтували необхідність декарбонізації виробництва. WO- та WT-стратегії сформулювали допоміжні напрями: розвиток біоенергетики та модернізацію транспортної інфраструктури. Таким чином, стратегічні напрями є логічним результатом комбінування внутрішніх факторів (S, W) із зовнішніми (O, T) та відображають конкретні шляхи досягнення кліматичної нейтральності з урахуванням специфіки ІМК.

Для пріоритизації стратегічних напрямів застосовано матрицю McKinsey/GE (табл. 5), яка дозволяє оцінити привабливість ринку та конкурентну позицію кожного напрямку за шкалою від 1 до 5.

Таблиця 5

Матриця McKinsey/GE: позиціонування напрямів Smart Green Strategy ІМК

Напрямок	Привабливість	Позиція	Зона
Точне землеробство	4,7	4,5	Invest/Grow
Декарбонізація	4,5	4,2	Invest/Grow
Біоенергетика	4,3	4,0	Invest/Grow
Вуглецеві кредити	4,0	2,8	Selectivity
ISCC-сертифікація	3,8	3,2	Selectivity
Транспорт	3,8	4,0	Selectivity

Джерело: розроблено авторами на основі експертної оцінки

Точне землеробство позиціонується у зоні Invest/Grow з координатами 4,7×4,5. Висока привабливість обумовлена темпом зростання ринку 12–15 % річних та доступністю грантового фінансування. Сильна конкурентна позиція ІМК забезпечується 100 % покриттям precision farming, рекордною урожайністю та партнерством з ЄБРР.

Декарбонізація зерносушарок (4,5×4,2) також потрапляє до зони Invest/Grow. Привабливість визначається можливістю зниження операційних витрат на 25–30 % та отриманням гранту СТФ 3 млн USD. Конкурентна позиція базується на наявності власної сировини (лузга соняшнику).

Smart Green Strategy ІМК на 2023–2033 рр. включає: енергетичну трансформацію – переведення зерносушарок з газу на біопаливо (скорочення викидів 25–30 %); транспортну інфраструктуру – придбання 300 вагонів-зерновозів (22 млн USD); точне землеробство – GPS-картографування, диференційоване внесення добрив, no-till. Результат 2024 р.: урожайність соняшнику 3,3 т/га, олійність 51,9 % [28].

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. На основі комплексного стратегічного аналізу агрохолдингу ІМК визначено три основні різновиди стратегії розвитку на засадах кліматичної нейтральності: стратегія технологічної модернізації (точне землеробство, precision farming), стратегія енергетичної трансформації (декарбонізація зерносушарок, перехід на біопаливо) та стратегія ринкової диверсифікації (вуглецеві кредити, ISCC-сертифікація). Кожна стратегія має власну логіку створення вартості: технологічна модернізація забезпечує зниження собівартості на 15–20 %; енергетична трансформація скорочує операційні витрати на 25–30 %; ринкова диверсифікація створює цінову премію 5–10 %.

2. За допомогою PESTEL-аналізу (22 фактори) виявлено помірно сприятливий вплив зовнішнього середовища (сумарна оцінка 3,34 з 5,00). Найвагоміший позитивний вплив мають євроінтеграція (0,60), зелене фінансування (0,50) та технології precision farming (0,40). Ці фактори формують стратегічні можливості для формування кліматично орієнтованої стратегії розвитку.

3. SWOT-аналіз підтвердив наявність внутрішнього потенціалу для реалізації стратегії: земельний банк 116 тис. га, WSE-лістинг, EBITDA > 40 %, 100 % покриття precision farming, урожайність соняшнику 3,3 т/га (на 80 % вище середньої по Україні). TOWS-матриця дозволила сформувати портфель з 11 стратегічних ініціатив з конкретними KPI.

4. За допомогою матриці McKinsey/GE обґрунтовано вибір пріоритетних напрямів: точне землеробство (координати 4,7×4,5) та декарбонізація (4,5×4,2) позиціонуються у зоні Invest/Grow, що обумовлює концентрацію інвестицій саме на цих напрямках у структурі Smart Green Strategy.

5. Досвід Smart Green Strategy ІМК демонструє практичну реалізованість запропонованого підходу та підтверджує можливість поєднання економічних цілей (зростання EBITDA) з екологічними зобов'язаннями (скорочення GHG-викидів) для сільськогосподарських підприємств різного масштабу.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній апробації моделі на вибірці українських агропідприємств; розробці методики оцінки ROI кліматичних інвестицій; аналізі впливу СВМ на конкурентоспроможність українського агроекспорту після 2026 року.

Література

1. Climate Change 2023: Synthesis Report. Geneva : IPCC, 2023. 184 p.
2. The State of Food and Agriculture 2023. Rome : FAO, 2023. 236 p.
3. Communication from the Commission. The European Green Deal. COM(2019) 640 final. Brussels, 2019. 24 p.
4. Communication from the Commission. A Farm to Fork Strategy. COM(2020) 381 final. Brussels, 2020. 23 p.
5. Про Національну економічну стратегію на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021> (дата звернення: 10.09.2025).
6. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (дата звернення: 10.09.2025).
7. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council establishing a carbon border adjustment mechanism. *Official Journal of the European Union*. 2023. L 130. P. 52–104.
8. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
9. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
10. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998. 416 p.
11. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. № 3. P. 79–91.
12. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone, 1997. 410 p.
13. Лупенко Ю. О. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. 182 с.
14. Лупенко Ю. О., Кропивко М. Ф. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності. *Економіка АПК*. 2013. № 7. С. 5–21.
15. Саблук П. Т. Аграрна реформа в Україні (здобутки, проблеми і шляхи їх вирішення). *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 6–18.
16. Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
17. Кириленко І. Г. Структурні зміни в аграрному секторі. *Економіка АПК*. 2021. № 12. С. 6–17.

18. Данилишин Б. М. Екологізація економіки як стратегічний напрям забезпечення сталого розвитку. *Економіка України*. 2022. № 4. С. 3–19.
19. Мельник Л. Г. «Зелена» економіка : підручник. Суми : Університетська книга, 2018. 463 с.
20. Зінчук Т. О. Європейська інтеграція: проблеми адаптації аграрного сектора економіки : монографія. Житомир : ДВНЗ «Державний агроекологічний університет», 2008. 384 с.
21. Ходаківська О. В. Екологізація аграрного виробництва : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2015. 350 с.
22. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023: Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2023. 128 p.
23. Ukraine: Agricultural Competitiveness and Growth Project. Washington : World Bank, 2022. 98 p.
24. Green Economy Transition Approach 2021-2025. London : EBRD, 2020. 52 p.
25. IMC S.A. Annual Report 2024. Warsaw Stock Exchange, 2025. 86 p.
26. IMK у 2024 році отримав чистий прибуток \$54,5 млн. *AgroTimes*. 2025. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/imk-u-2024-roczni-otrymav-chystyj-prybutok-545-mln/> (дата звернення: 15.09.2025).
27. IMC S.A. Smart Green Strategy 2023-2033. EBRD documentation. 2023. 42 p.
28. В IMK завершили жнива соняшнику з рекордною олійністю. *IMC*. 2025. URL: <https://imcagro.com.ua/news> (дата звернення: 10.10.2025).

References

1. IPCC (2023), Climate Change 2023: Synthesis Report, Geneva, Switzerland, 184 p.
2. FAO (2023), The State of Food and Agriculture 2023, Rome, Italy, 236 p.
3. European Commission (2019), Communication from the Commission. The European Green Deal. COM(2019) 640 final, Brussels, Belgium, 27 p.
4. European Commission (2020), Communication from the Commission. A Farm to Fork Strategy. COM(2020) 381 final, Brussels, Belgium, 23 p.
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the National Economic Strategy for the period until 2030” dated 03.03.2021 No. 179, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021> (access date September 10, 2025).
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), Law of Ukraine “On the Basic Principles (Strategy) of State Environmental Policy of Ukraine for the period up to 2030”, dated 28.02.2019 No. 2697-VIII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (access date September 10, 2025).
7. European Parliament and Council (2023), “Regulation (EU) 2023/956 establishing a carbon border adjustment mechanism”, *Official Journal of the European Union*, L 130, pp. 52–104.
8. Ansoff, H.I. (1965), Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, New York, USA, 241 p.
9. Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, USA, 396 p.
10. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998), Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Free Press, New York, USA, 416 p.
11. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, pp. 79–91.
12. Elkington, J. (1997), Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone, Oxford, United Kingdom, 410 p.
13. Lupenko, Yu.O. (2012), *Strategichni napriamy rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy* [Strategic directions of agricultural development of Ukraine], NNTs “IAE”, Kyiv, Ukraine, 182 p.
14. Lupenko, Yu.O. and Kropyvko, M.F. (2013), “Agroholdings in Ukraine”, *Ekonomika APK*, no. 7, pp. 5–21.
15. Sabluk, P.T. (2019), “Agrarian reform in Ukraine”, *Ekonomika APK*, no. 1, pp. 6–18.
16. Malik, M.Y. (2005), *Kadrovyyi potentsial ahrarnykh pidpriemstv* [Human resources potential of agricultural enterprises], NNTs “IAE”, Kyiv, Ukraine, 370 p.
17. Kyrylenko, I.H. (2021), “Structural changes in agricultural sector”, *Ekonomika APK*, no. 12, pp. 6–17.
18. Danylyshyn, B.M. (2022), “Greening the economy as a strategic direction for ensuring sustainable development”, *Ekonomika Ukrainy*, no. 4, pp. 3–19.
19. Melnyk, L.H. (2018), *“Zelena” ekonomika* [“Green” economy], Universytetska knyha, Sumy, Ukraine, 463 p.
20. Zinchuk, T.O. (2008), *Yevropeiska intehtratsiia: problemy adaptatsii ahrarnoho sektora* [European integration: problems of adaptation of agricultural sector], monograph, DVNZ “Derzhavnyi ahroekolohichnyi universytet”, Zhytomyr, Ukraine, 384 p.
21. Khodakivska, O.V. (2015), *Ekolohizatsiia ahrarnoho vyrobnytstva* [Greening of agricultural production], monograph, NNTs “IAE”, Kyiv, Ukraine, 350 p.

22. OECD (2023), *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023: Ukraine*, OECD Publishing, Paris, France, 128 p.
23. World Bank (2022), *Ukraine: Agricultural Competitiveness and Growth Project*, World Bank, Washington, USA, 98 p.
24. EBRD (2020), *Green Economy Transition Approach 2021-2025*, EBRD, London, United Kingdom, 52 p.
25. IMC S.A. (2025), *Annual Report 2024*, Warsaw Stock Exchange, 86 p.
26. AgroTimes (2025), *ІМК у 2024 році отримав чистий прибуток \$54,5 mln* [IMC received net profit of \$54.5 million in 2024], available at: <https://agrotimes.ua/agromarket/imk-u-2024-roczni-otrymav-chystyj-prybutok-545-mln/> (access date September 10, 2025).
27. IMC S.A. (2023), *Smart Green Strategy 2023-2033*. EBRD documentation. 42 p.
28. IMC (2025), *В ІМК завершили збирання соняшнику з рекордною оліїстістю* [IMC completed sunflower harvest with record oil content], available at: <https://imcagro.com.ua/news> (access date October 10, 2025).

Файчук О. М., Гринюк С. В.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АГРОХОЛДИНГУ ІМК)

Мета. Теоретичне обґрунтування та розробка концептуального підходу до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на засадах кліматичної нейтральності з використанням комплексу інструментів стратегічного аналізу на прикладі агрохолдингу ІМК.

Методика дослідження. Методологічною основою є концепція сталого розвитку та Triple Bottom Line. Застосовано методи: PESTEL-аналіз (22 фактори) для оцінки макросередовища; SWOT-аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей; TOWS-матриця для генерації стратегічних альтернатив; матриця McKinsey/GE для пріоритизації напрямів інвестування.

Результати дослідження. Визначено три різновиди стратегії розвитку на засадах кліматичної нейтральності: технологічна модернізація (precision farming), енергетична трансформація (декарбонізація), ринкова диверсифікація (вуглецеві кредити, ISCC). За допомогою PESTEL-аналізу виявлено помірно сприятливий вплив зовнішнього середовища (3,34 з 5,00), де найвагомішими позитивними факторами є євроінтеграція України (0,60), доступність зеленого фінансування (0,50) та технології точного землеробства (0,40). SWOT-аналіз підтвердив наявність внутрішнього потенціалу компанії: земельний банк 116 тис. га, EBITDA margin >40 %, 100 % покриття precision farming. TOWS-матриця сформувала 11 стратегічних ініціатив через комбінування сильних/слабких сторін із можливостями/загрозами. За допомогою матриці McKinsey/GE обґрунтовано концентрацію інвестицій на точному землеробстві (4,7×4,5) та декарбонізації (4,5×4,2), які позиціонуються у зоні Invest/Grow.

Наукова новизна результатів дослідження. Вперше розроблено інтегрований підхід до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, який поєднує класичні інструменти стратегічного аналізу з кліматичними параметрами в умовах дії CBAM, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує синергію економічних та екологічних цілей.

Практична значущість результатів дослідження. Методичний інструментарій може бути використаний агропідприємствами різного масштабу для формування кліматично орієнтованих стратегій. Досвід Smart Green Strategy IMK демонструє можливість поєднання зростання EBITDA>40 % з декарбонізацією виробництва.

Ключові слова: стратегія розвитку, кліматична нейтральність, PESTEL, SWOT, TOWS, McKinsey/GE, Smart Green Strategy, декарбонізація, CBAM, агрохолдинг.

Faichuk O.M., Hryniuk S.V.

FORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON CLIMATE NEUTRALITY PRINCIPLES (CASE STUDY OF IMC AGROHOLDING)

Purpose. The aim of the article is to theoretically substantiate and development of a conceptual approach to the formation of agricultural enterprise development strategy based on climate neutrality principles using a complex of strategic analysis tools (PESTEL, SWOT, TOWS, McKinsey/GE) on the example of IMC agroholding.

Methodology of research. The methodological basis is the concept of sustainable development and Triple Bottom Line. Methods applied: PESTEL analysis (22 factors) for macro-environment assessment; SWOT analysis of internal potential and external opportunities; TOWS matrix for generating strategic alternatives; McKinsey/GE matrix for investment prioritization.

Findings. Three types of development strategies have been identified for climate neutrality: technological modernization (precision farming), energy transformation (decarbonization), market diversification (carbon credits, ISCC). Using PESTEL analysis, a moderately favorable impact of the external environment (3.34 out of 5.00) was identified, with the most important positive factors being the European integration of Ukraine (0.60), the availability of green finance (0.50) and precision farming technologies

(0.40). SWOT analysis confirmed the presence of the company's internal potential: land bank of 116 thousand hectares, EBITDA margin >40%, 100% precision farming coverage. TOWS matrix formed 11 strategic initiatives by combining strengths/weaknesses with opportunities/threats. Using the McKinsey/GE matrix, the concentration of investments in precision agriculture (4.7×4.5) and decarbonization (4.5×4.2), which are positioned in the Invest/Grow zone, was justified.

Originality. For the first time, an integrated approach to agricultural enterprise development strategy formation was developed, combining classical strategic analysis tools with climate parameters under CBAM conditions, which, unlike existing approaches, ensures synergy of economic and environmental goals.

Practical value. The methodological toolkit can be used by agricultural enterprises of various scales to form climate-oriented strategies. IMC's Smart Green Strategy experience demonstrates the possibility of combining EBITDA growth >40% with production decarbonization.

Key words: development strategy, climate neutrality, PESTEL, SWOT, TOWS, McKinsey/GE, Smart Green Strategy, decarbonization, CBAM, agroholding.

Дата надходження рукопису: 04.11.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 08.12.2025

Дата публікації: 26.12.2025