

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
14 червня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Стратегічне управління підприємством як реалізація  
цільового підходу»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Фесенко Владислав Миколайович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2023 року

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	7
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	27
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	44

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах для суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери ефективним інструментом, здатним підняти управління вітчизняними підприємствами на якісно новий рівень, є розширене застосування цільового підходу в управлінні, чим і пояснюється обрана тема.

Різноманітними питання стратегічного управління займалися велика кількість вчених, зокрема: В. Василенко, Л. Довгань, Й. Завадський, А. Касич, Ю. Лупенко, Ю. Мельник, А. Міщенко, М. Портер, П. Саблук та багатьох інших.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Дана робота виконана згідно плану науково-дослідних робіт випускової кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою даного кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних аспектів й розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління підприємством як реалізація цільового підходу. Згідно сформульованій меті, передбачається виконання наступних завдань:

- визначено сутність категорії «ціль», «управління цілями», «стратегічне управління»;
- проаналізовано сучасний стратегічного управління досліджуваного господарства агропродовольчої сфери;
- визначено стратегічні конкурентні переваги підприємства;
- розроблено перспективні рекомендації щодо забезпечення цілей суб'єкта господарювання.

**Об'єктом дослідження** є процеси стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери.

**Предмет дослідження** – науково-методичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери як реалізація цільового підходу.

**Методи дослідження.** Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод, який забезпечує з'ясування зв'язку між явищами, фактами в їх постійному розвитку. Зокрема, при вирішенні завдань дослідження застосовувались такі методи і прийоми, як абстрактно-логічний; монографічний; економіко-статистичний; графічний методи тощо.

**Інформаційною базою виступили:** закони України, укази Президента України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, періодичні видання, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників досліджуваного господарства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значущість проведеного дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків та рекомендацій для запровадження стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери як реалізація цільового підходу. Запропоновані розробки і практичні рекомендації можуть бути використані на підприємствах галузі.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Завдання стратегічного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов», «Формування стратегії управління людськими ресурсами підприємств агропродовольчої сфери» у збірниках конференцій, 2022-2023 н.р.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 39 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань. Робота містить 7 таблиць, 3 рисунки та 13 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

За сучасних умов агропродовольчим формуванням важко виживати на сьогоднішніх нестабільних ринках. Тому намагаються розробити та продемонструвати плани дій та плани досягнень з урахуванням технологічного, фінансового та трудового потенціалу підприємства. Саме ці категорії розкривають сутність стратегічного менеджменту як основи визначення цілей, спрямованості загальногосподарської діяльності та досягнення довгострокових цілей у динамічному бізнес-середовищі.

У сучасному контексті найпоширенішим підходом до управління цілями в останні роки стала форма стратегічного управління, яка довела свою ефективність у багатьох типах процвітаючих компаній у всьому світі. Для визначення поняття стратегічного управління необхідно побудувати певний (стратегічний) тип системи управління, в якому мета визначається як відправна точка стратегічних дій.

Показано, що експериментальний бум, який спостерігався в управлінні розвинутих країнами у 60-х роках ХХ століття, започаткував загальну тенденцію та ключові риси, згодом визначені як «цільові підходи» [36, с. 223; 39].

Організації, які ефективно та результативно зберігають свою конкурентну позицію на ринку, зазвичай мають у своєму наборі інструментів детальну стратегію, яка складається із запланованих і поетапних дій у різних часових і просторових масштабах для непередбачених подій і постійної конкурентної боротьби.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, а основною місією є забезпечення взаємозв'язку між основними цілями організації в різних умовах зовнішнього середовища.

Стратегічне управління підприємством стосується як цілей, так і

засобів. З точки зору цілей, він формує загальний контур компанії майбутнього. Засобами – показати, як досягти цієї мети [32, с. 136].

Цільовий підхід – це сукупність прийомів, що забезпечують стійку спрямованість процесу реалізації, управління, планування та виконання управлінських рішень, спрямованих на кінцевий результат, з урахуванням соціально-економічного характеру розвитку, що постійно змінюється. Кількісні та якісні зміни виробничого потенціалу системи, до якої застосовано Цільовий підхід, унаслідок змін потреб [19, с. 100].

Еволюція цільового менеджменту представлена за допомогою додатку Б.

Процес розробки стратегії розвитку суб'єкта господарювання з урахуванням цільового підходу можна представити у вигляді, зображеному на наступному рисунку (рис. 1.1).

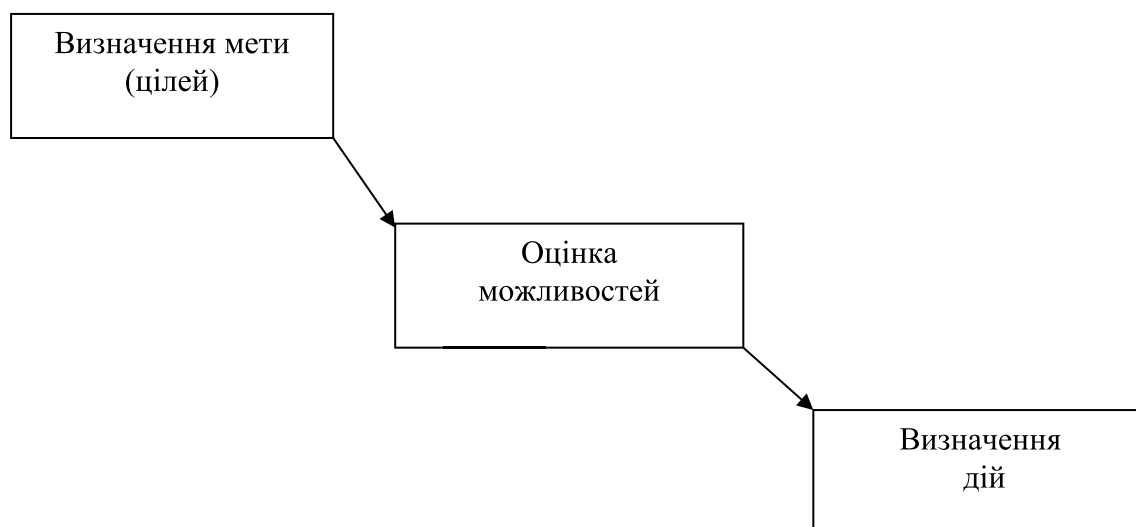


Рис. 1.1. Процес розробки стратегії розвитку підприємства на основі цільового підходу [14, с. 20]

Це не означає втрату уваги до поточної діяльності. Якщо приділяти мало уваги проміжним цілям діяльності, пов'язаним з ефективністю, існує ризик недосягнення кінцевих результатів зусиль та інвестицій, вкладених у розвиток підприємства [12; 13, с. 34].

Дослідник доводить, що стратегія – це послідовний перелік дій, аргументів, концепцій, методів і дій, спрямованих на пошук такого вирішення проблеми, за допомогою якого можна серйозно вплинути і виправити ситуацію. Для вирішення цього серед методів управлінського впливу на стратегічні питання діяльності підприємства стратегічний аналіз, стратегічний вибір, контроль реалізації стратегії [4, с. 18].

Стратегічне управління, таким чином, є процесом вибору та реалізації цілей, які можна досліджувати у зовнішньому середовищі, а при досягненні поставлених – процес формування стратегії як внутрішніх, так і зовнішніх можливостей розвитку суб'єкта підприємницької діяльності. На нашу думку, це дає чітке уявлення про те, що бізнес повинен робити в майбутньому.

В даний час існує багато концепцій формування стратегії. Розглядаючи їх еволюцію, в основних складових стратегічного управління можна виділити наступні етапи змін [31, с. 72]:

- формування стратегії за періодом реалізації (1970-ті роки);
- опис стратегічного розташування (1980-ті);
- управління відповідно до вибору стратегічних завдань (1990-ті роки);
- управління в умовах динамічно зростаючої екологічної невизначеності (кінець 1990-х років);
- управління конфігурацією мережі (2000-ті).

Аналіз передумов виникнення та розвитку поглядів на основні положення концепції стратегічного управління дав змогу чітко виділити 4 основні етапи етимології парадигми стратегічного управління (додаток В):

Процес управління цілями складається з чотирьох кроків.

- 1) Визначення повноважень і відповідальності керівників усіх рівнів.
- 2) Розробка та коригування цілей і завдань управління здійснюються в межах встановлених завдань.
- 3) Складіть реальний план досягнення поставлених цілей.
- 4) Контроль, визначення та оцінка завдань і показників, отриманих кожною відповідальною особою, може потребувати нового коригування

цілей [35, с. 100].

Застосування стратегічного підходу до діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій ефективні управлінські рішення на основі умов зовнішнього середовища оптимально розвивають усі складові діяльності суб'єкта.

Ділова практика демонструє необхідність залучення співробітників усіх рівнів до стратегічного мислення та формування багатовекторних цілей і завдань. На це є декілька причин [2; 5, с. 122]:

по-перше, компанії працюють в умовах найшвидших змін, тому розроблена стратегія потребує постійного коригування, вдосконалення тощо. У цих умовах робота керівника ускладнюється, і саме командна робота дозволяє швидше адаптуватися, а кожен працівник відповідає за свій відділ і приймає рішення на місці. Рішення, прийняті на нижчому рівні, відповідно скорочують час для впровадження змін;

по-друге, складність управління організацією. Динамічні умови бізнес-процесів зменшують можливість впливати на питання контролю, тоді як акцент на питаннях контролю зосереджується лише на ситуаційному відстеженні. Однак, залучаючи підлеглих до процесу стратегічного планування, реалізацію стратегії можна формувати та контролювати. Зокрема, це означає зручність залучення працівників усіх рівнів підприємства до проведення семінарів, тренінгів тощо для популяризації стратегічного мислення. В результаті може сформуватися корпоративна культура, заснована на розумінні та відповідальності за розвиток організації;

по-третє, необхідність гнучкої організаційної структури [1, с. 40]. Гнучкість дозволяє компаніям реагувати на швидкі зміни, викликані інноваційними технологіями, мінливими потребами клієнтів і новими конкурентами.

Однак гнучкі організації можуть працювати лише зі стратегічно орієнтованими співробітниками. Швидке налаштування важко зробити, коли поле зору оператора закінчується в його або її робочій зоні. Гнучкість

означає, що зміни можуть бути ініційовані не тільки зверху керівництвом, а й знизу вгору співробітниками, які часто вивчають нові тенденції раніше, ніж керівництво [33, с. 167; 39];

По-четверте, продуктивність управління знижується через надмірне завантаження керівників. Будь-яка корпоративна культура, в якій спільне стратегічне бачення не винагороджується, призводить до опору змінам. Ця нагорода свідчить про те, що існує світова тенденція щодо зростання стратегічної важливості кожного працівника [25, с. 137; 28, с. 224].

Головною метою бізнес-одиниці є створення, розвиток та експлуатація систем управління для вирішення операційних завдань у стислі терміни, оптимального використання наявних ресурсів і при цьому забезпечення максимальної ефективності. Тобто розділяє загальні завдання управління на регіональні проблеми, створює конкретні регіональні системи управління та координує свою діяльність щодо їх вирішення.

В умовах стрімкого розвитку стратегічного менеджменту та його безумовної переваги над іншими теоріями стратегічний менеджмент почав формувати властивості, які не були його характерними ознаками [18, с. 82; 23].

По-перше, стратегічне управління не є єдиним рішенням усіх проблем компанії. Оскільки ірраціональні очікування пов'язані лише з менеджментом, а очікування є основою для непродуктивних результатів, менеджери також повинні застосовувати інноваційний менеджмент і управляти на основі різноманітної інформації та знань.

Найпопулярнішим є те, що стратегічне управління забезпечує чітке визначення параметрів і середовища майбутньої організації. Проте, хоча оцінити майбутні перспективи та зафіксувати бажані результати можливо, ймовірність досягнення заданих показників у системі стратегічного управління не є 100% [26, с. 53; 34, с. 98].

Світові тенденції стратегічного планування стосуються і України. Співпраця в організованих командах; орієнтація співробітників; інтерактивне

навчання; Створення позитивного досвіду Зменшення конгломератних структур; можливість дистанційної роботи; застосовувати зовнішні аудити; використання сильних сторін співробітників; Впровадження штучного інтелекту та інших нових методів, які допомагають досягти максимальних результатів.

Експерти зазначають, що глобалізація – це загальна взаємозалежність країн, підприємств і народів у всьому світі в рамках відкритих фінансово-економічних, соціально-політичних і культурних зв'язків, заснованих на комунікаційних та інформаційних технологіях. Електронне середовище сучасного глобального світу – це інформаційно-комунікаційна мережа, яка формує комунікаційну систему, яка не може створити ринок [6, с. 70; 7].

Швидкість, ефективність, орієнтація на потреби споживачів, якість і продуктивність є тими чинниками, які можуть привести компанії до зайняття найбільш сприятливої конкурентної позиції, включаючи глобальну економічну систему.

Як зазначає дослідник, у сучасних умовах це поняття також можна визначити як здатність країни, регіону чи економіки протистояти міжнародній конкуренції на власному та «третіх» ринках [27, с. 93].

Тому їх доречно поділити на дві групи.

1) суб'єктивний характер, – безпосередньо залежний від підприємства (чинники мікросередовища)

2) об'єктивний характер, – фактори, що не залежать від макросередовища чи економічних факторів.

В принципі, це визначення стратегії конкурентного розвитку. Виробнича структура повинна мати можливість виробляти різні види відносно недорогої, але високоякісної продукції, бути гнучкою, швидко реагувати на нові вимоги ринку, надавати якісні та високоякісні послуги, вміти вміщувати інновації [8, с. 14; 11, с. 122].

Тактичні заходи мають бути пов'язані з реформуванням системи управління мотивацією праці. реорганізація системи економічного аналізу;

Ми використовуємо всі методи, щоб отримати інформацію швидше. здатність знаходити можливості для захисту рішень, важливих для обраного сектору виробництва (підвищення конкурентоспроможності вітчизняних фірм на зовнішніх ринках і збільшення експортного потенціалу країни; робота з міжурядовими організаціями) тощо [14, с. 20; 24, с. 46].

Управління цілями – популярний метод управління, який може поєднувати планування та контроль у складній сфері людських ресурсів. Управління цілями також є мотивуючим методом, який допомагає подолати негативні наслідки контролю за поведінкою співробітників [15; 22, с. 141].

Управління передбачає досягнення цілей і стає метою. Існують відмінності в тому, як цілі розуміються, обґрунтовуються та визначаються. Це пояснюється тим, що чим чіткіше мета, тим швидше приходить розуміння того, як її досягти. Тому теоретичні основи стратегічного управління підприємствами розглядалися в напрямі застосування цільового підходу. Це дозволяє уявити собі підприємство як набір системно взаємопов'язаних елементів, які називаються сутностями.

Кожен об'єкт відповідає за вирішення конкретного завдання або досягнення конкретного результату. За цих умов функціонування підприємства є результатом взаємодії об'єктів.

Суб'єкт господарювання має детальну стратегію, яка складається у своєму наборі інструментів, що складається з запланованих і поступових дій у різних часових і просторових масштабах для боротьби з непередбаченим розвитком ситуації та поточною конкурентною боротьбою. Це свідчить про те, що є здатність підтримувати стабільно високу конкурентоспроможність на ринку та своєчасно реагувати на зміни, вимоги ринку та конкуренцію.

Тому функціонування агропродовольчих підприємств на сучасному ринку є нестабільним і вони намагаються розвивати та демонструвати фінансовий і трудовий потенціал підприємств, виробничі та маркетингові можливості, а також досягнення, технологічні дії та плани. Саме ці категорії розкривають сутність стратегічного менеджменту як основи визначення та

досягнення довгострокових цілей у постійно мінливому середовищі.

У сучасних умовах нестабільності бізнес-середовища найважливішою проблемою українського підприємства агропродовольчої сфери, працюючого на ринкових засадах, існує проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку, впровадження технічного обладнання, висококваліфікованих кадрів тощо.

Таким чином, одним із головних ризиків при прийнятті стратегічного рішення для підприємства агропродовольчої сфери є вибір певної стратегії управління, що буде дотримуватися суб'єкт господарювання у подальшому процесі господарювання.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідимо детальніше умови функціонування одного із підприємств, що є типовим підприємством агропродовольчої сфери Полтавської області.

Досліджуване підприємство розташоване в межах Полтавської рівнини. Корисні копалини: нафта, газ, торф, керамічна глина. Головна водна артерія району – річка Псел, що належить до басейну Дніпра та є його лівою притокою, до даному району має довжину 39 км. Крім, р. Псла протікають ще дві річки: Хорол та Багачка. Багато штучних водойм, озер.

На чолі даного підприємства знаходиться директор, якому підпорядковуються головні спеціалісти господарства. Агроформування має самостійний баланс, печатку зі своїм найменуванням, поточні та вкладні (депозитні) рахунки в банках. Установчим документом є Статут.

Основними видами діяльності агропідприємства є діяльність у сфері сільського господарства – рослинництво тощо.

Аграрне підприємство здійснює систематичну, самостійну, ініціативну, на власний ризик господарську діяльність з метою одержання прибутку, наступного його розподілу між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів.

Агроформування самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією і одержаним прибутком.

На більшості агропідприємств традиційно застосовується лінійно-функціональна структура управління. Вона має певні переваги: простота керівництва, відсутність дублювання функцій та ін., що помітні за умови аграрного виробництва.

Організаційна структура управління – це сукупність ланок управління, пов'язаних певним чином і характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують. Зрозуміло, що основним призначенням організаційної структури є забезпечення ефективної діяльності управління.

У лінійному функціональному управлінні керівники агроформувань об'єднані у відділи відповідно до функцій. Функціональні підрозділи (бухгалтерія, відділ кадрів, планово-економічна служба та інші) очолюють певні функціональні менеджери, що мають право у сфері повноважень приймати оптимальні управлінські рішення і віддавати розпорядження у підприємстві (додаток Д).

За сучасних умов для виконання своїх основних цілей і завдань підприємство агропродовольчої сфери здійснює такі види діяльності:

- ведення сільськогосподарського виробництва;
- переробка сільськогосподарської продукції, як власного виробництва, так і придбаної у інших виробників;
- надання агротехнічних й інших послуг працівникам, фермерським господарствам, жителям сільських пунктів, сільськогосподарським та іншим підприємствам та організаціям;
- заняття підсобними промислами й виробництво товарів широкого вжитку;
- виготовлення й реалізація малогабаритної сільськогосподарської техніки і предметів дрібного інвентарю тощо;
- оптова й роздрібна торгівля продукцією власного виробництва;
- надання транспортних та комунально-побутових послуг працівникам та іншим категоріям громадян;
- надання ремонтних, будівельних, ритуальних, побутових, науково-консультаційних послуг;
- роздрібна торгівля здійснюється через магазин та бар.

Загалом землі у досліджуваному господарстві обробляються та своєчасно повністю засіяні, дотримується структура посівної площі згідно сівозміни. Таким чином, підтримується цілий комплекс організаційно-економічних і агротехнічних заходів, спрямованих на раціональне використання земель, підвищення врожайності сільськогосподарських культур, збереження і підвищення родючості ґрунтів.

Зокрема, динаміка складу і структури земельних угідь досліджуваного господарства наведена за допомогою даних табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,  
2020-2022 рр., га**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2021	
Загальна земельна площа	1200,0	1200,0	1211,0	100,9
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	1180,0	1180,0	1190,0	100,8
Рілля	1180,0	1180,0	1190,0	100,8

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.1, робимо висновок, що за проаналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів. Необхідно зазначити, що у 2022 р. площа сільськогосподарських угідь агроформування становить 1211,0 га, у тому числі площа ріллі складає 1190,0 га.

Дослідимо кількість та структуру працівників досліджуваного господарства за допомогою даних табл. 2.2.

Отож, чисельність кадрового складу підприємства у 2020 р. 32 осіб, у 2022 р. така чисельність становить 37 особи, з них 7 осіб (18,9 %) керівники всіх рангів (директор, начальники відділів, завідувачі бригадами тощо). Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %.

Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду близько 93,2 % працівників аграрного підприємства постійно проживають на даній території, що, на нашу думку, є безперечно позитивним фактором, і знижує імовірність плинності кадрів.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., (+,-)
	2020	2021	2021	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	32	33	37	+5
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	6	6	7	+1
до загальної кількості працівників, %	18,8	18,2	18,9	0,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	26	27	30	+4
до загальної кількості працівників, %	81,3	81,8	81,1	-0,2
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	93,8	93,9	91,9	-1,9

Для того, щоб проаналізувати діяльність підприємства агропродовольчої сфери, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку Е.

Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 34,6 %, озимої пшениці – 19,7 %, послуг у сільському господарстві – 34,5 % від загального обсягу грошових надходжень.

За результатами проведених розрахунків  $K_c=0,301$ , що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства, що пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур з організацією надання послуг в сільському господарстві.

Проаналізуємо динаміку даних показників щодо результатів господарської діяльності, розглянувши дані табл. 2.3.

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 10,2 %. Чистий прибуток у 2020 р. становив 26740,6 тис. грн, а в 2021 р. – 40405,7 тис. грн, у 2022 р. – 23792,7 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 2947,9 тис. грн або на 11,0 %.

У той час, собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 36517,8 тис. грн, що більше порівняно з 2020 р. на 8752,6 тис. грн або на 31,5 % відповідно.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	58396,4	74246,7	64335,2	110,2
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1824,9	2249,9	1738,8	95,3
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4948,8	6292,1	5406,3	109,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	27765,2	29047,9	36517,8	131,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	26740,6	40405,7	23792,7	89,0
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	96,3	139,1	65,2	-

Відтак, рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2020 р. даний показник склав 96,3 %, у 2021 р. 139,1 %, у 2022 р. – 65,2 %, що на 31,2 п. п. нижче, ніж у 2020 р.

У сучасних умовах аналітична практика при комплексній оцінці фінансового стану агроформування передбачає застосування достатньо значної кількості показників, що дають змогу різнопланово охарактеризувати напрями діяльності аграрного товариства.

Таким чином, робимо висновок, що ці умови дозволяють підприємствам агропродовольчої сфери адаптуватися до зовнішнього середовища, конкурувати з іншими виробниками продукції та відповідно покращувати свою стратегічну управлінську діяльність.

Перевага повинна бути стійкою і цілеспрямованою. Забезпечення конкурентної переваги має узгоджуватися зі стратегічними завданнями агроформування. Базуючись на розумінні змісту стратегії формування сільського господарства, основні моменти, які слід розглянути, включають:

по-перше, відмінність втілюється відповідно до принципів концепції економічної спроможності та динамічної спроможності та відображається в стратегічній позиції;

по-друге, коли перед експертами постає завдання оцінити успішність господарюючого суб'єкту на ринку, необхідно враховувати, що фінансові показники в цих умовах відображають лише окремі аспекти економічних результатів, стратегічну перспективу.

Отож, можна стверджувати, що кожне аграрне підприємство за мету встановлює досягнення прибутку, проте, за умови, якщо стратегічна ціль правильно обрана й забезпечує досягнення високих доходів відповідно.

## **2.2. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства**

Сучасний продовольчий ринок перенасичений різноманітними пропозиціями, конкуренція між сільгоспвиробниками зростає щохвилини, а спосіб ведення бізнесу в Україні застарів. Тому для побудови конкурентоспроможного аграрного бізнесу в сучасних реаліях важливо використовувати стратегічний підхід до управління.

У сучасному бізнес-середовищі забезпечення ринку якісними та конкурентоспроможними товарами та послугами є серйозною проблемою. Українська економіка має сформувати міцне коло конкурентоспроможних економік, здатних конкурувати з провідними світовими формуваннями за важливе місце у світовій економіці.

Система конкурентних переваг для сучасних формувань і забезпечення стійких конкурентних позицій реалізується завдяки стратегіям, які розкривають спільні цілі та шляхи їх досягнення. Стратегія також розглядається як конкретний, індивідуальний, довгостроковий план діяльності і розвитку економіки щодо напрямку, масштабів, методів, засобів і функціональних цілей, а також зовнішнього розміщення підприємства.

Привабливість SPACE-аналізу також можна пояснити його здатністю аналізувати існуючу стратегію організації в її неявній формі.

В економіці завжди є певна стратегія, але вона формується несвідомо і тому в принципі не демонструється належним чином.

У цьому аналізі виділено чотири групи системних критеріїв оцінки підприємства: конкурентна перевага; галузева привабливість (напрямок бізнесу); стабільність середовища чи зовнішні умови бізнесу. Таким чином, кожен критерій у групі оцінюється експертами за обраною шкалою. Може бути за 10-бальною або 5-бальною шкалою.

Аналіз SPACE також базується на застосуванні багатокритеріального підходу, який ідентифікує, отримує та групує репрезентативні зразки ознак, щоб надати їм конкретні рейтинги або ваги в рамках певних шкал.

Вага визначає важливість кожного критерію щодо загального набору критеріїв і важливо бути в діапазоні від 0 до 1, сума значень повинна дорівнювати 1. Після підрахунку балових значень, для кожного критерію (оцінка, помножена на «вагу» в цих умовах) визначається загальний бал для кожної групи.

Для аналізу стратегічного середовища даного агроформування обрано чотири групи критеріїв:

- існуючий економічний потенціал;
- привабливість галузі;
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу);
- фактичні конкурентні переваги.

Відтак, для характеристики критерію «економічний потенціал» визначено такі чинники: ліквідність, фінансова незалежність, стабільність отримання прибутку, фінансова стійкість, фінансова маневреність та рентабельність власного капіталу.

Аналіз ліквідності балансу підприємства агропродовольчої сфери дозволяє визначає найважливіші аспекти та слабкі сторони та показує, в якому напрямку необхідно працювати для покращення фінансового стану.

Проаналізуємо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства в табл. 2.4.

Розрахувавши дані табл. 2.4, можемо зробити наступний висновок, про те, що загальний показник ліквідності у 2022 р. складає 3,620, тоді як у 2020 р. значення даного показнику складало 1,162.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,  
2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., (+,-)
	2020	2021	2022	
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,162	3,874	3,620	+2,458
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,013	0,049	0,041	+0,028
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,652	1,569	1,812	+1,160
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	1,059	1,247	1,568	+0,509

За досліджуваний період усереднене значення даних показників перевищує нормативне значення ( $\geq 1,0$ ), що свідчить про задовільний рівень, і, відповідно, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними критеріями. Тенденція до зростання цього показника є позитивною (+2,458).

Одночасно, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. складає 0,041, тому відхилення даного періоду становить 0,028, і вказує на зростання можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок його високоліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань товариство зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи – 0,652 у 2020 р. та 1,812 – у 2022 р. Розрахований показник у 2022 р. вказує на високу ймовірність погашення поточних зобов'язань.

Про задовільний рівень забезпеченості агроформування власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів

власними коштами. На кінець 2022 р. фактичний рівень перевищує нормативне значення ( $> 1$ ), і складає 1,568.

Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової стійкості агропідприємства Лубенського району є його можливості виробництва й реалізації продукції, і, як наслідок, отримання відповідних грошових надходжень.

Розрахунок зваженої оцінки критерію економічного потенціалу суб'єкта господарювання наведено у додатку Ж.

Отже, фінансове становище господарства становить 7,90 бали. Такий результат пояснюється значеннями показників за 2020-2022 рр.:

зростанням загального коефіцієнту ліквідності: 1,162; 3,874; 3,620 при нормативі у 1,0;

зростанням коефіцієнту швидкої ліквідності: 0,652; 1,569; 1,812 за нормативу 0,7;

чистий прибуток отримувався постійно: у 2020 р. – 26740,6 тис. грн, у 2021 р. – 40405,7 тис. грн, у 2022 р. – 23792,7 тис. грн;

зростанням коефіцієнту абсолютної (негайної) ліквідності: 0,013; 0,049; 0,041 за нормативу 1,0;

зростанням коефіцієнту забезпеченості оборотних активів власними коштами: 1,059; 1,247; 1,568 при нормативі 1,0;

коливанням рентабельності власного капіталу 40,1 %; 42,7 %; 22,8 %.

При оцінюванні конкурентних переваг враховувались ринкова частка агроформування, прихильність покупців, товарна структура, рентабельність продажів та цінова політика. Результати розрахунків розглянемо за допомогою даних додатку З.

Отже, підсумок по зваженій оцінці критерію конкурентних переваг суб'єкта підприємницької діяльності становить 5,50 бали. Значне перевищення результату по цьому критерію пояснюється кращими значеннями чинників, що її характеризують. Не дивлячись на значну

кількість конкурентів, аграрне підприємство міцно займає свої позиції на ринку. Цінова політика орієнтована на гнучку політику знижок, відстрочок платежів тощо.

Для характеристики привабливості агропродовольчої сфери були обрані такі показники, як потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу галузі, капіталомісткість, бар'єри при входженні на ринок та державна підтримка галузі (додаток И).

Не зважаючи на привабливість агропродовольчої сфери, все ж результати експертного дослідження показали, що загальна зважена оцінка 5,35 є меншою, ніж загальна зважена оцінка за попереднім критерієм оцінювання.

Під впливом економічних факторів можна прогнозувати розвиток сфери та своєчасно реагувати на рівень інфляції та безробіття. Іншими словами, мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища тощо.

Зобразимо отримані результати зваженої оцінки критерію стабільності середовища за допомогою даних додатку К.

Для оцінки останнього критерію стабільності середовища були обрані такі показники, як інфляція, варіація попиту, державне регулювання галузі, агресивність конкурентів, ринкові дослідження.

Отже, в результаті проведених розрахунків з'ясовано, що оцінка критерію стабільності середовища – 6,20 балів.

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати SPACE-матрицю для агроформування за допомогою даних табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Складові SPACE-матриці підприємства, 2020-2022 рр.**

Економічний потенціал (FS)	Стабільність середовища (ES)
7,90	6,20
Конкурентні переваги (CA)	Привабливість галузі (IS)
5,50	5,35

Розраховані результати нанесемо на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь буде відповідати певному критерію (додаток Л).

$$X=IS-CA;$$

$$Y=FS-ES.$$

$$X=5,35-5,50=-0,15;$$

$$Y=7,90-6,20=1,70.$$

Напрямок вектору вказує на притаманну досліджуваному підприємству стратегію. Для досліджуваного аграрного підприємства протягом 2020-2022 рр. – це консервативна стратегія. Така позиція зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання.

У цьому випадку фокус робиться на фінансовій стабільності. Найголовніше – це конкурентоспроможність аграрної продукції.

Також існує можливість побудови вектору, початок якого знаходиться в початку системи координат, та в точці А з координатами (рис. 2.1):

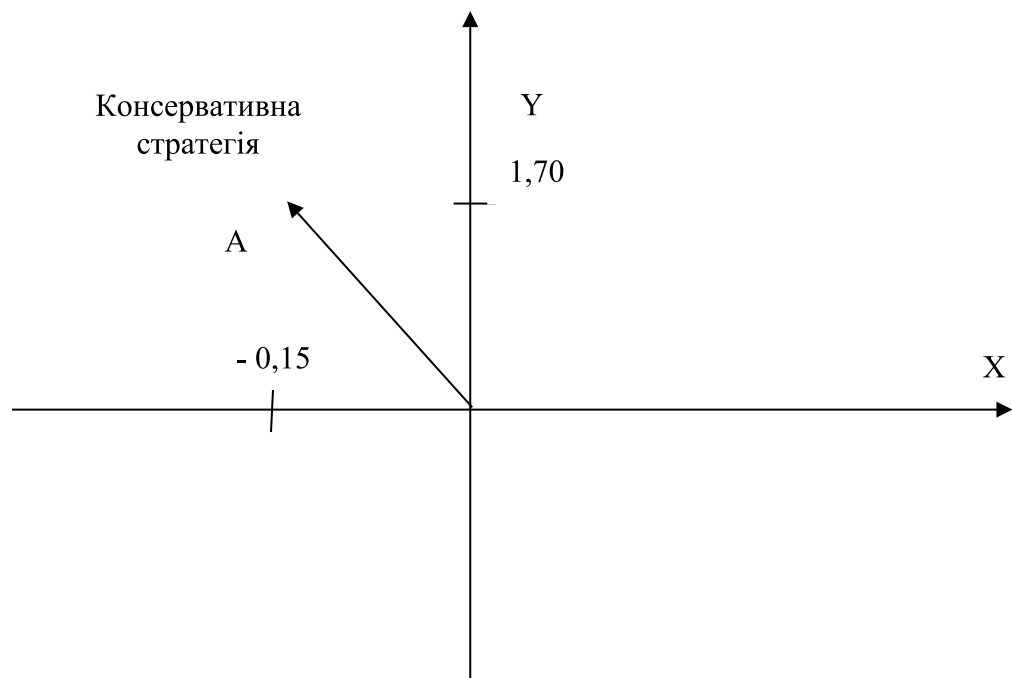


Рис. 2.1. Побудова вектору рекомендованої стратегії для підприємства, 2020-2022 рр.

При цьому основна діяльність підприємства повинна бути спрямована на зниження собівартості сільськогосподарської продукції в умовах підвищення якості, скорочення виробництва та освоєння нових перспективних ринків збуту.

Агроформування має певні конкурентні переваги, які потребують значних управлінських зусиль не лише для збереження, а й для посилення. Фінансовий стан можна визначити як відносно стабільний.

Відповідно до методології аналізу SPACE суб'єкту господарювання можна рекомендувати такі уточнюючі стратегії:

виробництво такого виду продукції, яка може не тільки зберегти, а й посилити конкурентні позиції;

стабілізація фінансової ситуації, жорстке регулювання дебіторської заборгованості та законність залучення кредитних ресурсів;

з метою диверсифікації можливим є освоєння інших сфер діяльності, з метою зміцнення фінансового становища та забезпечення додатковими фінансовими ресурсами для здійснення основних видів діяльності.

Аналіз SPACE – це інструмент, який допомагає економіці оцінити загальну привабливість виробничої сфери та її здатність конкурувати на майбутніх ринках. Зокрема, виявляється, що консервативна стратегія полягає в прагненні зберегти свої позиції на ринку та підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції щодо її основних конкурентів. Наведені вище рекомендації базуються на показниках і характеристиках внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу досліджуваного агроформування.

Відповідно, за допомогою наступного розділу даної кваліфікаційної роботи дослідимо можливості щодо удосконалення стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери за цільовим підходом.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

Сучасні динамічні умови господарювання, що виникають у національній економіці України, вимагають формування ефективних систем управління підприємствами агропродовольчої сфери, які забезпечують адаптацію внутрішнього середовища до якісно нових зовнішніх умов.

Початкові етапи розробки місії та стратегії агроформувань визначаються цілями. Цілі – це результати, яких хочуть досягти керівництво та співробітники.

Зрозуміло, що його необхідно формулювати, виходячи з проблем підприємства. Таким чином, перед підприємствами стоїть кілька цілей, і їх досягнення дасть їм стратегічну перевагу над конкурентами.

- Маркетингові дослідження;
- Посилити співпрацю зі споживачами;
- Розширення ринку збуту сільськогосподарської продукції;
- Оновлення та модернізація виробничих потужностей;
- Зменшення частки неприбуткових видів діяльності;
- Максимально можливе звільнення від ліквідації фінансових ускладнень, дебіторської заборгованості та платежів.

Для відображення цілей агроформування необхідний комплексний підхід, тобто створення цільової системи, що відображає потреби підприємств з точки зору зовнішнього та внутрішнього середовища.

«Дерево цілей» – це візуальне та графічне зображення підцілей та їх взаємозв'язків, що демонструє поділ загальної (загальної) мети чи місії на підцілі, завдання та окремі завдання (рис. 3.1).

Цілі стратегії розвитку агроформувань ідеально можуть виражати характеристику діяльності та функцій аграрного суб'єкта, щодо якого він створюється, і повинні відображати об'єктивні умови його існування.

Координація об'єктних структур, структура та динаміка процесів досягнення мети, а отже, і мова має стосуватися набору цілей.

### ГОЛОВНА ЦІЛЬ

Мета – створення високорентабельного підприємства по виробництву конкурентоспроможної продукції в галузі рослинництва (зростання рівня рентабельності рослинництва до 100,0 % у часовій перспективі 3 років)

### ЦІЛІ 1-ОГО РІВНЯ

Формування факторів розвитку рослинництва	Стимулювання попиту на продукцію рослинництва	Формування стратегії розвитку галузі рослинництва
---	---	---

### ЦІЛІ 2-ОГО РІВНЯ

Підготовка кваліфікованих кадрів	Розвиток автотранспорту	Збільшення кваліфікованого рівня менеджменту
Зростання конкурентоспроможності продукції рослинництва	Придбання нового устаткування	Вдосконалення стратегії галузі рослинництва

Рис. 3.1. «Дерево цілей» стратегії розвитку галузі рослинництва для підприємства, 2024-2028 рр.

Основною ідеєю побудови «дерева цілей» є декомпозиція. Розукрупнювання – це спосіб виявлення структури системи, коли вона поділяється на окремі компоненти на основі однієї характеристики. В даному випадку мова йде про цільові системи.

При цьому декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», що зв'язує загальні цілі зі способами їх досягнення, сформульованими у вигляді завдань для окремих виконавців.

Далі розглянемо технічні принципи побудови цього «дерева цілей».

Водночас універсального способу побудови «дерева цілей» не існує. Те, як ви його побудуєте, залежатиме від характеру ваших цілей,

методологічного підходу, який ви виберете, для кого ви розробляєте «дерево цілей» і їхнього сприйняття завдання, яке стоїть перед ними. взаємні відносини.

Зрозуміло, що «дерево цілей» будується на основі координації цілей. Вертикальне вирівнювання цілей дозволяє скоординувати непов'язані сфери діяльності і формує конкурентну перевагу для всього підприємства.

Побудова «дерева цілей» будь-яким способом базується на наступних характеристиках мети: сумісна підрядність; відносна важливість. Ієрархії цілей встановлюють зв'язки між організаційними ієрархічними рівнями та цілями, дозволяючи відповісти на питання щодо обов'язків різних відділів та окремих виконавців для досягнення різних цілей.

Мета суб'єкту господарювання – це офіційна заява про межі, яких вона сподівається досягти в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Зокрема, стратегічні завдання досліджуваного агроформування стосуються:

- здійснення, поєднання привабливих виробничих видів діяльності;
- конкурентна позиція на ринку та сприйняття споживачів і суспільства;
- внутрішні функції та функції підприємства, що забезпечують реалізацію зовнішньо орієнтованих цілей.

В усіх ланках і сферах діяльності сільськогосподарських підприємств, від яких залежить виживання та успіх, мають бути визначені стратегічні завдання. Вимоги до вимірності можуть бути виконані, оскільки набір цілей можна охарактеризувати за допомогою певних показників. Кожне підприємство не тільки вибирає і формулює цілі, а й формує систему показників, що їх характеризують.

У результаті аналізу діяльності суб'єктів господарювання слід зазначити, що їх завданням є виробництво продукції рослинництва з підвищеною ефективністю з метою покращення добробуту населення, особливо фермерів.

Місія господарюючого суб'єкту розробляється для забезпечення зосередженості на спільних цілях. Це розуміння суспільства розподілу ресурсів на підприємстві і цінності, створеної для споживачів.

Переходимо до завершального етапу – формування цілей діяльності агроформування. Суть цього процесу полягає в наступному:

- визначення необхідних характеристик господарства, визначення мети;
- визначення можливих, але небажаних характеристик та прогноз дії, які можуть нівелювати вплив цих ситуацій на мету;
- визначення можливих і бажаних ситуацій, їх характеристик та включення до цілей;
- рекомендація дій, які обмежують цілі від бажаних, але об'єктивно неможливих ситуацій.

Таким чином, заява про місію повинна містити три елементи:

1) місія підприємства з точки зору виробництва його основної продукції, ринків і технологій, тобто, з точки зору того, яким видом господарської діяльності підприємство займається;

2) економічне середовище, що визначає місію підприємства із зовнішньої точки зору по відношенню до підприємства, принципи роботи та встановлює межі й умови його функціонування;

3) організаційна культура господарюючого суб'єкту, тобто характер робочого середовища, яке існує в господарстві, і типи людей, які нівелюють цей клімат. Це і імідж бізнесу, і вираження суспільної свідомості.

Тому основним завданням агроформування є ефективне використання основних фондів, оборотних коштів, матеріальних і трудових ресурсів та раціональне використання наявних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів для збільшення виробництва сільськогосподарської продукції.

Згідно з практикою ведення бізнесу досліджуваних агроформувань, ніхто, крім самого суб'єкта господарювання, не може гарантувати високу віддачу від планів ефективності виробництва, оскільки тільки він відповідає

за формування планів із зазначенням варіантів розвитку підприємства. Виходячи з цього, суб'єкт господарювання повинен мати набір комерційних і некомерційних показників. Останній сприяє досягненню першого комерційного показника і характеризує його якість.

Наступними ключовими комерційними показниками мають бути наступні:

- виробнича програма – виробництво високоякісної продукції в асортименті і кількості, які висувають вимоги споживача, підтримані платоспроможним попитом;

- скорочення затратомісткості продукції – зниження витрат на 1 грн продукції;

- підвищення рентабельності виробництва;

- покращення рівня платоспроможності підприємства, скорочення терміну оборотності оборотних коштів;

- завоювання нових позицій на ринку та укріплення існуючих, збільшення частки на ринку.

Відповідно, нами рекомендується наступна система некомерційних показників:

- забезпечення виробництва продукції у зручній для використання тарі з привабливою етикеткою і упаковкою;

- гарантія стабільної роботи працівників, навіть у міжсезонний період, забезпечення належних умов праці;

- удосконалення мотиваційного механізму, надання можливостей у професійному рості.

Перелік показників може змінюватися в залежності від обставин і ефективності управління кожного окремого господарства. Приклади схем за основними показниками ефективності виробництва досліджуваного господарства наведено в додатку М.

Найважливішим фактором розвитку досліджуваного сільськогосподарського підприємства є вдало обрана стратегія та

кваліфікація його персоналу, особливо ключових спеціалістів. Також для ефективного функціонування підприємства необхідно орієнтуватися на діяльність конкурентів на ринку, на безперервний розвиток технологій виробництва і, звичайно, одним із головних завдань є правильне визначення потреб споживачів. як короткострокові, так і довгострокові.

Необхідно оцінити представлені напрями діяльності сільськогосподарських підприємств відповідно до пріоритетів досягнення та вибрати з усіх альтернатив найбільш оптимальний.

Формується стратегія розвитку для реалізації завдань Програми розвитку сільського господарства. Основні напрямки стратегії розвитку включають інтенсивне зростання, диверсифікаційне зростання, інтегроване зростання та стратегії скорочення.

Цілеспрямована стратегія зростання – це така, яка включає зміни в продукті та ринку, але жодної з трьох інших. До них належать:

- Стратегія зміцнення позицій на ринку, за якої керівництво підприємства робить усе, щоб отримати кращу позицію на цьому ринку. Реалізація такого типу стратегії вимагає значних маркетингових зусиль.

- Стратегії розвитку ринку для пошуку нових ринків збуту для вже виробленої продукції;

- Стратегія розвитку продукту для пошуку рішень проблем зростання для виробництва нових видів продукції для впровадження на існуючих ринках агроформування.

Інтегрована стратегія зростання полягає в розширенні бізнесу шляхом додавання нових структур. У той же час консолідованого зростання можна досягти за рахунок придбань і внутрішнього розширення.

Існує два типи інтегрованих стратегій зростання.

стратегії зворотної вертикальної інтеграції, спрямовані на економічне зростання шляхом отримання або посилення контролю над постачальниками;

стратегії вертикальної інтеграції, які забезпечують зростання економічної активності шляхом набуття або посилення контролю над структурою систем розподілу та збуту.

Диверсифікована стратегія зростання реалізується компаніями в

умовах, які неможливо розвинути на існуючих ринках з продуктами такого типу.

Основними стратегіями диверсифікованого росту є:

- стратегія центральної диверсифікованості, в основі якої закладено пошук і використання додаткових можливостей виробництв нових видів продукції;

- стратегія горизонтальної диверсифікованості, яка визначає можливість пошуку росту на вже існуючому ринку за рахунок нової продукції, проте вимагає нової технології.

За сучасних умов господарства звертаються до стратегії цілеспрямованого скорочення виробництва. Безумовно, реалізація даної стратегії, як правило, відбувається проблематично. Виділяється типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- стратегія «збору врожаю», яка полягає у відмові від довгострокового планування на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі;

- стратегія скорочення витрат, яка є досить близькою до стратегії скорочення, оскільки її основною ідеєю є пошук можливостей зниження витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення.

Відповідно до цілей і завдань бізнесу та обставин, що склалися в конкретному середовищі, була розроблена стратегія розвитку (табл. 3.1).

При формуванні стратегії розвитку агропромислового комплексу були дотримані такі вимоги:

- використання наявного виробничого потенціалу, тобто підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу для виробництва продукції на діючих виробничих потужностях;

- впровадження нових методів і технологій виробництва;

- впровадження системи управління якістю;

- використання переваг відділу маркетингу для продажу продукції;

- якість і своєчасність доставки товару.

Відомо, що визначення економічної стратегії принципово залежить від

конкретної ситуації, в якій вона знаходиться.

Таблиця 3.1

**Планування рекомендованої стратегії розвитку підприємства,  
2024-2028 рр.**

Напрямки стратегії розвитку	Типи стратегічних рішень	Роки											
		2024		2025		2026		2027		2028			
		I	IV	I	IV	I	IV	I	IV	I	IV		
Концентрованого росту	Посилення позицій на ринку	■	■									■	■
	Розвиток ринку					■	■	■	■	■	■		
	Розвиток продукту		■	■	■								■
Інтегрованого росту	Зворотної вертикальної інтеграції	■	■	■	■								
	Вертикальної інтеграції					■	■	■	■	■	■		
Диверсифікованого росту	Центрової диверсифікованості												
	Горизонтальної диверсифікованості	■	■	■	■	■	■						■
Стратегія скорочення	«Збору врожаю»												
	Скорочення витрат	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Якщо стратегія передбачає прогнозування довгострокових перспектив змін в економіці та на ринках, така тактика відображає ситуативні принципи прийняття рішень.

При розробці плану збуту зрозуміло, що важливі стимули, які можуть стимулювати покупців і підтримувати привабливість сільськогосподарської продукції або підприємства з високою споживчою цінністю та репутацією. Важливу роль тут відіграє комунікаційна політика та рекламне планування формування стратегії просування.

Відповідно, нами запропоновано сформуванню програму розвитку для досліджуваного суб'єкта підприємницької діяльності, яка б містила передмову, стратегію розвитку цільового ринку, товарну стратегію, маркетингову стратегію, виробничу стратегію, цінову стратегію, стратегію каналу збуту, стратегію формування попиту, соціальну стратегію, фінансову стратегію тощо.

При складанні даної програми враховуються такі напрямки діяльності: деталізоване вивчення ринку, визначення зовнішнього середовища,

визначення цілей на перспективу, аналіз можливостей підприємства, позиції конкурентів, можливий рівень контролю за виробництвом та збутом продукції; координація всієї виробничої діяльності тощо (додаток Н).

Звичайно, якщо оцінювати загальну стратегію розвитку, то в основі – досягнення максимальних показників і підвищення рівня конкуренції. Основою реалізації цієї стратегії є тактичний і оперативний план розвитку підприємства. Процес реалізації та розробки стратегії – це робота всієї команди менеджменту агроформування.

Менеджери всіх рівнів виконують стратегії в рамках своїх повноважень і обов'язків. Остання обставина викликає додаткову складність, яка полягає в тому, що кожен керівник, приймаючи рішення, виходить з особистого досвіду наявної інформації та результатів аналізу ситуації, що склалася.

Однак існують певні основні вимоги, які повинен враховувати будь-який бізнес, що використовує технології стратегічного управління:

- пріоритезація завдань, наприклад, встановлення організаційних відносин, розподіл ресурсів тощо;
- встановлення узгодженості між стратегією господарюючого суб'єкту та структурою управління, системами мотивації та стимулювання, спільними переконаннями, корпоративними цінностями, нормами та правилами поведінки тощо;
- стиль керівництва та підхід до управління підприємством, що забезпечує реалізацію стратегії.

Кінцевим ефектом організаційної системи є раціональна взаємодія зовнішнього і внутрішнього середовища, уміле використання елементів як основи функціонального формування економічних структур.

Таким чином, на основі проведеного аналізу встановлено, що використання нових технологій у сферах удосконалення виробничих процесів, як у виробництві, так і в управлінні підприємством, є важливим для агровиробництва.

Тому спробуємо розробити тактичний план рішення для управління

бізнесом для підвищення операційної ефективності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Планування тактичних рішень у відповідності з цілями підприємства, 2024 р.**

Тактичні рішення	Місяці року											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Формування заходів щодо просування продукції на ринку	■	■										
Розширення асортименту продукції на ринках	■	■										
Прямі контакти зі споживачами на існуючих ринках	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Участь у виставках та ярмарках з метою формування позитивного іміджу підприємства						■		■				
Вихід на регіональні ринки							■					
Презентація продукції підприємства на нових ринках	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Підвищення ефективності сервісу з упакування та зберігання продукції	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Реагування на листи та запити споживачів			■							■		
Контроль та коригування тактичних рішень							■					

Дії в цьому напрямку дозволяють господарству:

покращення якості продукції;

розширення асортименту продукції;

зниження матеріальних і енергетичних витрат на виробництво продукції;

зниження собівартості продукції і водночас суттєво підвищення ефективності діяльності підприємства і його фінансових показників з урахуванням сучасного стану економіки країни.

Отже, цільовий підхід до формування агропромислового комплексу є специфічним технологічним прийомом, який забезпечує стабільну спрямованість процесу реалізації, управління, планування та виконання

управлінських рішень, спрямованих на кінцевий результат, з урахуванням постійно мінливих умов суспільства.

Постійно мінливий економічний характер розвитку, обумовлений зміною споживчого попиту на сільськогосподарську продукцію, потенційними змінами сільськогосподарського виробничого потенціалу тощо. Тому ефективне та якісне стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами потребує стратегічного мислення керівників і менеджерів та вміння передбачати наслідки стратегічних рішень.

Саме тому стратегічне управління є необхідною умовою розвитку підприємств. Тож менеджери та власники керують кожним із цих кроків. Ці кроки називаються «Пірамідою стратегічного управління» і в кінцевому рахунку забезпечують досягнення бізнес-місії.

## ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано, що у сучасних умовах нестабільності бізнес-середовища найважливішою проблемою українського підприємства агропродовольчої сфери, працюючого на ринкових засадах, існує проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку, впровадження технічного обладнання, висококваліфікованих кадрів.

2. Виявлено, що господарство має середній рівень спеціалізації підприємства, що пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур з організацією надання послуг в сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 34,6 %, озимої пшениці – 19,7 %, послуг у сільському господарстві – 34,5 % від загального обсягу грошових надходжень.

3. Розраховано, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 10,2 %. Чистий прибуток у 2020 р. становив 26740,6 тис. грн, а в 2021 р. – 40405,7 тис. грн, у 2022 р. – 23792,7 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 2947,9 тис. грн або на 11,0 %. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2020 р. даний показник склав 96,3 %, у 2021 р. 139,1 %, у 2022 р. – 65,2 %, що на 31,2 п. п. нижче, ніж у 2020 р.

4. Після розрахунку SPACE-аналізу, з'ясовано, що для агроформування характерна це консервативна стратегія. Така позиція зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку фокус робиться на фінансовій стабільності. У цьому випадку основні напрями діяльності підприємства повинні концентруватися на зниженні собівартості аграрної продукції за умов підвищення її якості, скорочення обсягів виробництва, освоєнні нових перспективних ринків. Досліджуваний суб'єкт господарювання має конкурентні переваги, тому значні зусилля керівництва мають бути спрямовані не лише на їхнє

збереження, а й на посилення. Фінансовий стан може бути визначений як відносно стабільний.

5. Визначено, стратегічні цілі досліджуваного формування, які пов'язані з реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією; конкурентним становищем на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством; внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

6. Рекомендовано виробництво таких видів продукції, які дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її; стабілізація фінансового становища, більш жорстке регулювання дебіторської заборгованості та обґрунтування залучення кредитних ресурсів; опанування й інших напрямків діяльності з метою диверсифікації, що дасть змогу зміцнити фінансове становище та забезпечить додатковими фінансовими ресурсами для провадження основного виду діяльності.

7. Доведено, що найбільш значущим чинником розвитку досліджуваного агропідприємства є ефективно обрана стратегія, а також кваліфікація працівників, особливо провідних спеціалістів. Крім того, для ефективного функціонування агропідприємства слід орієнтуватися на діяльність конкурентів на ринку, постійний технологічний розвиток виробництва, і, звісно, однією з основних задач є правильне визначення потреб споживачів як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі.

8. Запропоновано впровадження прогноз-карту ефективності виробництва підприємства, зокрема обґрунтовано прогнозні комерційні цілі: збільшення виробництва продукції на 15 %; зниження витрат на 10-15 % на 1 грн продукції; ріст рентабельності виробництва до 75,0 %; збільшення частки на ринку на 10-15%; серед некомерційних цілей – скорочення сезонності виробництва шляхом запровадження додаткових виробництв; матеріальне і нематеріальне заохочення працівників тощо. Визначено характер контролю за реалізацією цілей, відповідальних осіб.