

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Система стратегічного управління підприємством»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1

денної форми здобуття освіти

Іванюк С. В.

Керівник: Баган Н. В.

Рецензент: Дорофєєв О. В.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Іванюк Станіслава Віталійовича

1. Тема роботи «Система стратегічного управління підприємством», керівник роботи доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Баган Н. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
- нормативно–довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет–джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи системи стратегічного управління підприємством

Розділ 2. Аналіз системи стратегічного управління на підприємстві

Розділ 3. Напрями удосконалення системи стратегічного управління підприємством

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	виконано
11	Нормоконтроль	12.06.2026	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Станіслав ІВАНЮК

Керівник роботи

(підпис)

Надія БАГАН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2. Оцінка ефективності системи стратегічного управління підприємством.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	30
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю зовнішнього середовища та зростанням невизначеності, особливого значення набуває ефективна система стратегічного управління підприємством. Глобалізаційні процеси, цифровізація економіки та постійні зміни ринкових умов змушують підприємства адаптуватися до нових викликів, що потребує формування довгострокових цілей і розробки дієвих стратегій розвитку. В умовах нестабільності економічної ситуації в Україні, впливу кризових явищ і трансформаційних процесів, підприємства стикаються з необхідністю підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності функціонування. Саме система стратегічного управління дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Особливої актуальності набуває вдосконалення системи стратегічного управління на рівні окремих підприємств, оскільки від якості стратегічних рішень залежить їх фінансова стабільність, інноваційний розвиток і позиції на ринку. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у цій сфері, існує потреба у подальшому вивченні та адаптації сучасних підходів до стратегічного управління з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних підприємств. Отже, дослідження системи стратегічного управління підприємством, її аналіз та розробка напрямів удосконалення є актуальним завданням як з наукової, так і з практичної точки зору.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх

об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.)

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування і функціонування системи стратегічного управління підприємством, а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – є процес функціонування системи стратегічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Методи досліджень. У кваліфікаційній роботі було використано такі методи: теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності стратегічного управління підприємством; аналізу і синтезу – для оцінки складових системи стратегічного управління; порівняльного аналізу – для зіставлення різних підходів до формування стратегії; економіко-статистичного аналізу – для оцінки діяльності підприємства та ефективності його функціонування; графічного методу – для наочного відображення результатів дослідження; методу експертних оцінок – при обґрунтуванні напрямів удосконалення системи стратегічного управління; методу узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційна база. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися форми бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, матеріали періодичних видань.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання отриманих результатів і розроблених рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного управління підприємством, підвищення ефективності його діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємства, а також використані при прийнятті управлінських рішень.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені у фаховому економічному журналі «Актуальні проблеми економіки» випуск № 3(297) та на IX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, ПДАУ, 26 березня 2026 року).

По темі кваліфікаційної роботи здобувачем вищої освіти була опублікована стаття «Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством» та тези «Роль систем стратегічного управління у формуванні фінансової стійкості підприємств» в яких знайшли відображення теоретичні принципи і результати роботи.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 42 сторінках друкованого тексту. Робота містить 10 таблиць, 9 рисунків, 3 додатків. Список використаних джерел налічує 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Однією з ключових складових діяльності підприємства є система управління, яка забезпечує досягнення поставлених цілей, справедливий розподіл обов'язків між підрозділами його стабільний розвиток та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Важливою частиною цієї системи є стратегічне управління, спрямоване на розробку та реалізацію різних стратегій. Незважаючи на їх можливу різноманітність, головне завдання стратегічного управління полягає в тому, щоб підприємство могло своєчасно реагувати на зміни зовнішніх умов й відповідно коригувати свою діяльність [33].

Стратегічне управління реалізується в межах місії організації, а його ключове завдання полягає у забезпеченні узгодженості між місією та основними цілями в умовах мінливого економічного середовища. Воно охоплює як визначення цілей, так і способи їх досягнення: з одного боку, окреслює загальне бачення майбутнього організації, а з іншого – визначає шляхи та інструменти реалізації поставлених цілей [15, с. 295].

Нині в науковому середовищі відсутнє єдине загальноприйняте визначення поняття стратегічного управління підприємством, що пояснюється значною кількістю досліджень у цій сфері, адже кожен сучасний науковець намагається сформулювати власне трактування цього поняття [44, с. 157]. Водночас підходи дослідників здебільшого мають спільні риси та ґрунтуються на розумінні ролі стратегічного управління в діяльності підприємства, зокрема, як процесу розробки стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та вдосконалення роботи підприємства.

Розглянемо в табл. 1.1 визначення науковців стосовно сутності поняття «стратегічне управління».

Визначення поняття «стратегічне управління»

Науковці	Визначення поняття
Віханський О. С. [19]	Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити в довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети
Володькіна М. В. [9]	Стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, спрямований на виробництво і реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі
Ковальов В. В., Дітковський Д. В. [18, с. 31]	Стратегічне управління є одним із етапів становлення стратегічного менеджменту як самостійної області досліджень
Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. [21, с. 19]	Стратегічне управління – це теорія і практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при прийнятті відповідальності за цю роботу її керівниками
Маркова В. Д., Кузнєцова С. А. [19, с. 20]	Стратегічне управління – це управління конкурентними перевагами
Таран-Лала О. М., Сіхорук К. В. [40]	Стратегічне управління підприємством є одним із інструментів управління бізнесом, що застосовується менеджерами з метою досягнення поставлених цілей та спрямовується на здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей
Шершньова З. Є. [46, с. 117]	Стратегічне управління – концепція, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій

Розглянуті в табл. 1.1 визначення науковців дають змогу стратегічне управління розглядати як гнучкий та безперервний процес, що спирається на ефективне використання потенціалу підприємства й спрямований на здобуття довгострокових конкурентних переваг на ринку. Він передбачає своєчасне коригування цілей діяльності відповідно до змін у зовнішньому середовищі через впровадження інновацій, розширення масштабів діяльності, реструктуризацію або застосування антикризових заходів.

Головною метою стратегічного управління є створення динамічної системи, яка забезпечує своєчасне формулювання місії, цілей і стратегій, а

також розроблення та реалізацію комплексу планів, що дозволяють підприємству досягати й утримувати довгострокові конкурентні переваги [29, с. 102].

У теорії стратегічного управління важливе місце займають класичні підходи, які визначають спосіб бачення підприємства, принципи прийняття управлінських рішень та формування стратегії [18, с. 33]. До основних належать системний, процесний та ситуаційний підходи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класичні підходи до розвитку стратегічного управління [розроблено за допомогою 18, с. 34; 44, с. 158]

Підходи	Системний	Процесний	Ситуаційний
Сутність підходу	розглядає підприємство як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів й функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем	розглядає управління як безперервну сукупність взаємопов'язаних функцій: планування, організацію, мотивацію, контроль	базується на ідеї, що не існує універсальних методів управління, і рішення повинні прийматися залежно від конкретної ситуації
Основні характеристики	взаємозв'язок усіх підсистем; орієнтація на досягнення загальної мети; врахування впливу зовнішнього середовища; необхідність узгодженості рішень	управління як циклічний процес; безперервність прийняття рішень; орієнтація на досягнення стратегічних цілей через послідовні дії	гнучкість у прийнятті рішень; адаптація до змін; врахування ризиків і невизначеності
Значення для стратегічного управління	дозволяє комплексно аналізувати діяльність підприємства; сприяє формуванню узгодженої стратегії; забезпечує баланс між внутрішніми ресурсами і зовнішніми можливостями	забезпечує логічну послідовність управлінських дій; дозволяє систематизувати стратегічну діяльність; допомагає контролювати виконання стратегії	дозволяє швидко реагувати на зміни ринку; сприяє вибору найбільш ефективної стратегії в конкретних умовах; особливо актуальний в умовах кризи або нестабільності
Переваги	цілісне бачення організації; підвищення ефективності координації; можливість виявлення «вузьких місць»	чіткість і структурованість; можливість постійного вдосконалення; контрольованість процесів	висока адаптивність; практична орієнтованість; ефективність у складних умовах
Недоліки	складність реалізації; потреба у великому обсязі інформації	може бути занадто формалізованим; іноді недостатньо гнучкий у швидкозмінних умовах	складність аналізу ситуацій; залежність від кваліфікації менеджерів; відсутність універсальних рішень

Розглянуті в табл. 1.2 підходи не існують окремо, у сучасному стратегічному управлінні вони використовуються комплексно – системний підхід дає цілісне бачення підприємства, процесний забезпечує послідовність управління а ситуаційний додає гнучкість та адаптивність.

Отже, системний, процесний та ситуаційний підходи формують теоретичну основу стратегічного управління підприємством а їх комплексне застосування дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства, узгодженість управлінських рішень та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Стратегічне управління – це процес, у межах якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають конкретні цілі, формують стратегії їх досягнення з урахуванням найважливіших внутрішніх та зовнішніх чинників, а також забезпечують реалізацію відповідних планів, що постійно вдосконалюються та змінюються [7].

Стратегічне управління – це не лише набір концепцій, підходів та методів, а й динамічний процес, що включає аналіз, вибір стратегій, їх планування, забезпечення та реалізацію в організації. Воно відбувається як безперервний, повторюваний цикл вирішення п'яти ключових етапів [32, с. 232].

Розглянемо на рис. 1.1 основні етапи стратегічного управління підприємством.

Отже, як бачимо на рис. 1.1 стратегічне управління являє собою послідовний та системний процес, що реалізується через проходження визначених етапів, які тісно взаємопов'язані один з одним, тому ефективно стратегічне управління можливе лише за умови дотримання кожного з них, що дає змогу сформувати дієву стратегію розвитку підприємства, забезпечити її якісне впровадження та досягнення запланованих результатів. Кожен із розглянутих етапів передбачає визначений напрям розвитку їх сукупність дає відповідь на запитання – у якому напрямі рухається підприємство та яким способом буде досягнуто заплановані результати.

1 Етап Аналіз середовища	Є початковим процесом стратегічного управління, що забезпечує створення основи для: визначення цілей та місії підприємства, створення стратегії. У такому випадку здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. У процесі стратегічного аналізу також важливо виявити загрози та можливості зовнішнього середовища організації, а також її сильні та слабкі сторони
2 Етап Визначення місій та цілей організації	відбувається формулювання місії організації, визначення довгострокових та середньострокових цілей її діяльності. Усе це здійснюється на основі попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки місія та цілі засновуються насамперед на наявних проблемах, загрозах, а також перевагах підприємства, які у подальшому важливо вдосконалювати
3 Етап Формулю- вання і вибір стратегії	На даному етапі на основі попередньої підготовки та визначення напрямку діяльності необхідною є розробка стратегії діяльності компанії, яка спрямована на подальше вдосконалення діяльності компанії. Окрім цього, необхідним є використання спеціальних методів: кількісне прогнозування, розробка сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз тощо
4 Етап Реалізація стратегії	Передбачає безпосереднє застосування розробленої стратегії підприємством, що дає можливість досягти поставлених цілей. При цьому важливо організувати діяльність усіх ланок підприємства з метою ефективного досягнення обраних цілей, тому необхідним є якісне управління діяльністю організації, розподіл обов'язків, контроль, моніторинг тощо
5 Етап оцінка і контроль виконання стратегії	На даному етапі застосовуються спеціальні методи аналізу результатів в залежності від поставлених завдань. На основі отриманих результатів визначається необхідність розробки подальших стратегій

Рис. 1.1. Етапи стратегічного управління підприємством [розроблено за допомогою 21; 32, с. 236; 33; 40]

Система стратегічного управління є управлінською системою, що орієнтується на розробці програми досягнення цілей підприємства з урахуванням наявних ресурсів, а також прогнозів розвитку внутрішнього й зовнішнього середовища [12, с. 68]. Вона ґрунтується на чітко визначеній, конкретній та вимірюваній меті, яка слугує відправною точкою для функціонування всієї системи. Водночас важливим елементом є місія підприємства, його призначення, сформульоване з урахуванням інтересів

ключових зацікавлених сторін, зокрема власників, акціонерів, працівників, споживачів, держави та суспільства в цілому.

Основою забезпечення розвитку підприємства в умовах сучасної динамічної економіки є стратегічне управління. Воно розглядається як процес визначення місії та довгострокових цілей підприємства, а також формування комплексу заходів для їх досягнення. Стратегічне управління дає змогу постійно відстежувати стан внутрішнього й зовнішнього середовища та відповідно реагувати, підвищуючи ефективність діяльності. Справедливо вважається, що стратегічне управління є одним із ключових чинників забезпечення довгострокового успіху підприємства. Без його застосування підприємства втрачають здатність своєчасно реагувати на сучасні виклики та досягати стратегічно важливих цілей.

Стратегічне управління на інноваційному етапі розвитку є комплексним процесом, що передбачає визначення місії підприємства, формування стратегічних цілей й пошук ефективних шляхів їх досягнення. Він ґрунтується на раціональному використанні стратегічного потенціалу (ресурсів), упровадженні інноваційних управлінських та виробничих технологій, а також врахуванні динамічних змін турбулентного зовнішнього середовища й забезпеченні швидкої адаптації підприємства до цих умов [14].

Центральне місце в системі стратегічного управління займають функціональні стратегії, тобто стратегії окремих підрозділів. Вони деталізують загальну стратегію розвитку підприємства відповідно до ключових напрямів його діяльності та сприяють досягненню поставлених цілей. Кількість таких стратегій має відповідати числу напрямів діяльності підприємства. Найпоширенішими є маркетингова, виробнича, фінансова, інвестиційна стратегії та стратегія управління персоналом [47, с. 209]. Водночас функціональні стратегії виступають складовою корпоративних стратегій (зростання, диверсифікації, інтеграції, скорочення) й можуть включати елементи бізнес-стратегій, зокрема орієнтованих на зниження витрат, диференціацію або фокусування.

Розглянемо на рис. 1.2 процес стратегічного управління підприємством.



Рис. 1.2. Процес стратегічного управління підприємством [розроблено за допомогою 8]

Отже, як бачимо з рис. 1.2, процес стратегічного управління є безперервним й циклічним, що охоплює аналіз середовища, формування, реалізацію та оцінку стратегії. Кожен етап тісно пов'язаний між собою й впливає на ефективність наступного, забезпечуючи адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Узгоджене проходження всіх етапів дозволяє не лише досягати поставлених цілей, а й своєчасно коригувати дії організації, підвищуючи її конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління є сферою науково-практичних знань, що охоплює сутність, еволюцію, принципи та інструменти досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Воно передбачає формування унікальної пропозиції на ринку товарів і послуг, яка забезпечує конкурентоспроможність як у поточному, так і в майбутньому періодах. Водночас стратегічне управління ґрунтується на узгодженні загальної стратегії підприємства з його ресурсами та потенційними можливостями [16, с. 113]. Упродовж останніх десятиліть його значення суттєво зросло, оскільки ця концепція довела свою ефективність на практиці. У результаті її застосування підприємство здатне зменшувати негативний вплив внутрішніх й зовнішніх чинників та забезпечувати загальну стійкість системи.

Розглянемо основні групи принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства (рис. 1.3).



Рис.1.3. Групи принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства [узагальнено за допомогою 35; 34, с. 66]

Проаналізувавши дані з рис. 1.3, можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку наукової думки принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства доцільно об'єднувати у три основні групи: принципи системності, принципи розвитку та принципи управління. Значна різноманітність цих принципів зумовлена швидкими еволюційними змінами в механізмах управління та розвитку сучасних підприємств. Такі тенденції сприяють подальшому розширенню переліку принципів стратегічного управління ефективністю діяльності в майбутньому.

Наявність у підприємства потенційних стратегічних ресурсів й можливостей становить основу стратегічного управління, яке спрямоване на їх перетворення на реальні чинники успіху. Перехід від прихованого потенціалу до стійких конкурентних переваг, що забезпечують ефективний розвиток, відбувається через складний процес розроблення та оцінювання відповідної стратегії управління підприємством [30, с. 14].

Оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством зазвичай здійснюється за двома ключовими напрямками:

- аналіз результатів реалізації стратегічних цілей, який передбачає визначення рівня їх досягнення відповідно до стратегічного плану. У межах цього підходу враховуються фінансові показники, позиції на ринку, рівень конкурентоспроможності, ступінь задоволеності клієнтів та інші критерії;
- оцінка якості стратегічного процесу, що полягає у визначенні ефективності функціонування системи стратегічного планування та управління, що включає аналіз якості управлінських рішень, ефективності комунікацій, здатності підприємства адаптуватися до змін, а також рівня взаємодії між різними управлінськими рівнями [17, с. 312].

Отже, методи оцінки системи стратегічного управління підприємством мають бути спрямовані на визначення її ефективності, адаптивності та здатності забезпечувати досягнення довгострокових цілей й охоплювати як кількісні, так і якісні підходи. Розглянемо на рис. 1.4 найпоширеніші методи оцінки системи стратегічного управління підприємством.

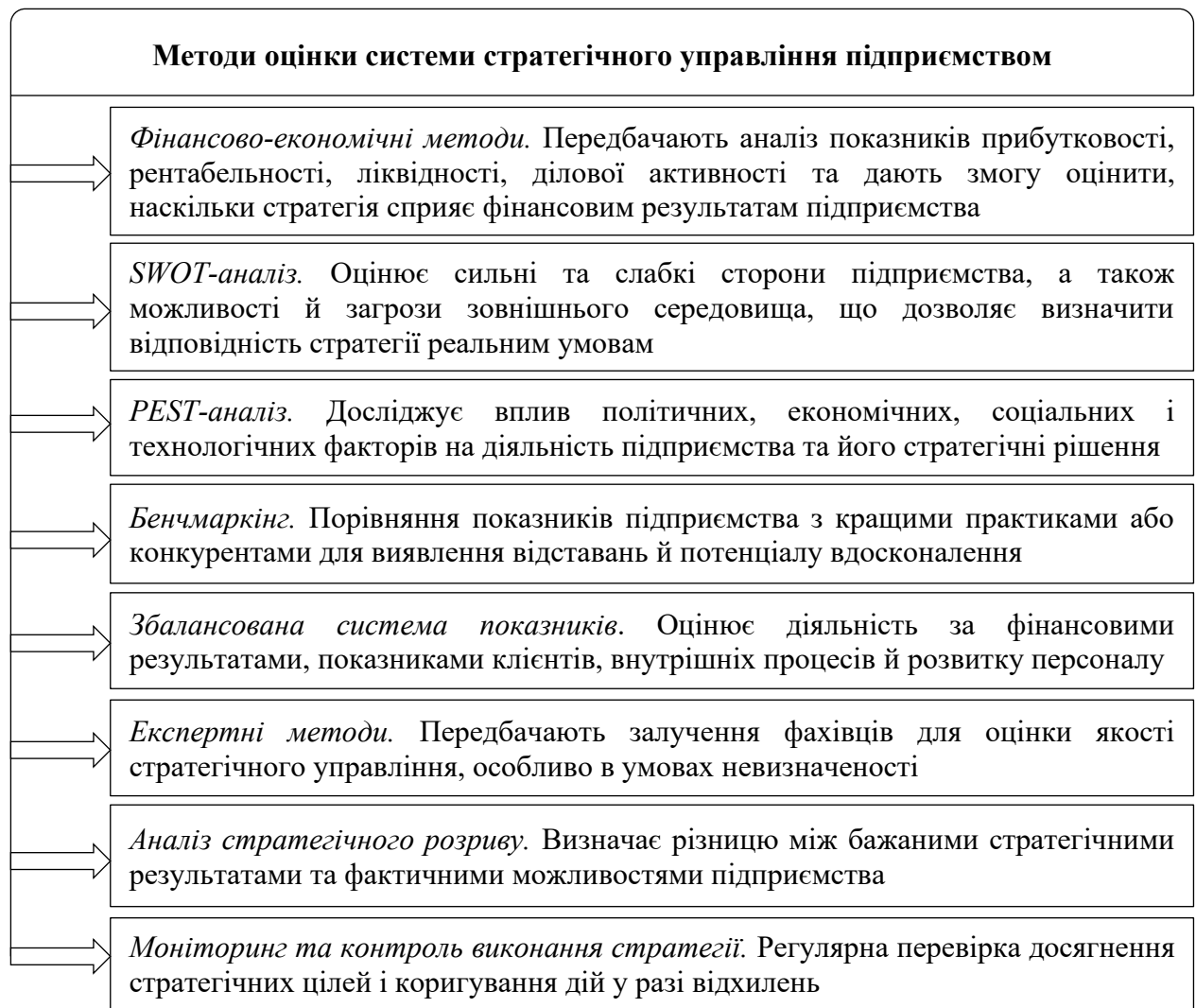


Рис. 1.4. Методи оцінки системи стратегічного управління підприємством [розроблено за допомогою 38, с. 51]

Розглянуті на рис. 1.4 методи у комплексі дозволяють всебічно оцінити систему стратегічного управління, виявити її слабкі місця та сформулювати напрями для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, система стратегічного управління підприємством є комплексним механізмом, який забезпечує визначення довгострокових цілей й напрямів розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Теоретичні основи стратегічного управління базуються на поєднанні різних підходів, принципів та методів, що дозволяють формувати ефективні стратегії та забезпечувати їх реалізацію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В умовах трансформації економіки, посилення конкуренції та зростання значення людського капіталу ефективність використання трудових ресурсів стає одним із визначальних чинників сталого розвитку підприємств. Рациональне управління персоналом неможливе без науково обґрунтованої системи оцінювання його результативності, яка дає змогу визначити внесок працівників у досягнення стратегічних й оперативних цілей підприємства, оптимізувати витрати на персонал й підвищити продуктивність праці [42].

Проблеми оцінювання якості праці та ефективності трудової діяльності як окремих працівників, так й трудового колективу загалом набувають дедалі більшої актуальності та мають вагоме соціально-економічне й практичне значення у процесі аналізу господарської діяльності підприємства.

Трудові ресурси підприємства виступають носіями знань, умінь, професійного досвіду та мотивації, що формують людський капітал і безпосередньо визначають кінцеві результати господарської діяльності. Результативність трудових ресурсів доцільно трактувати як співвідношення між досягнутими результатами праці та витратами, пов'язаними з використанням персоналу (табл. 2.1) [22].

Аналізуючи дані показників чисельності працівників товариства у 2025 р. спостерігаємо їх зниження на 90 осіб до показника 143 особи. Найбільше знизилася чисельність працівників у галузі рослинництва на 84 особи та у 2025 р. становить 119 осіб. Частково знизилася й чисельність працівників галузі тваринництва з 30 осіб до 24 осіб у 2025 р. Спостерігаємо зростання показника продуктивності праці з 1445,6 тис.грн/особу у 2023 р. до 1673,5 тис.грн/особу у 2025 р.

Таблиця 2.1

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	233	203	143	-90	61,37
у т. ч в рослинництві	203	180	119	-84	58,62
тваринництві	30	23	24	-6	80,00
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1445,6	1557,3	1673,5	227,81	115,76

Основні засоби займають вагомую частку активів підприємства, тому питання їх зносу й амортизації істотно впливають на фінансові результати та загальну ефективність господарської діяльності. Рациональна організація обліку амортизації та зносу дає змогу підприємствам точніше планувати витрати, що сприяє більш ефективному управлінню ресурсами, зниженню податкового навантаження та оптимізації інвестиційних процесів. Водночас сучасні тенденції глобалізації, цифровізації та впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку зумовлюють необхідність удосконалення підходів до формування амортизаційної політики [25].

Дослідимо в табл. 2.2 ефективність використання основних засобів.

Проведений в табл. 2.2 аналіз ефективності використання основних засобів показав зростання досліджуваних показників. Зокрема, зросла наявність основних засобів у 2025 р. порівняно з 2023 р. на 67567,5 тис. грн (у 2 рази). Позитивною тенденцією є поступове підвищення коефіцієнта придатності основних засобів, значення якого у 2025 році досягло 0,49, що свідчить про покращення технічного стану активів та підвищення рівня їх придатності до подальшого використання. Зросло значення фондоозброєності праці у 2025 р. на 554,78 тис. грн/особу, що вказує на

підвищення рівня забезпеченості персоналу основними засобами та потенційне зростання продуктивності праці.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	30462,5	63501,5	98030	67567,50	321,81
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,26	0,41	0,49	0,22	183,44
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	130,74	312,82	685,52	554,78	524,34
Фондомісткість, грн	0,13	0,21	0,33	0,20	260,80
Фондовіддача, грн	7,88	4,65	3,02	-4,86	38,34

Рациональне управління оборотними активами має стратегічне значення для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності українських підприємств. Неефективна або незбалансована управлінська політика може негативно позначитися на їхній конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін у економічному середовищі [39].

Проведемо дослідження ефективності використання оборотного капіталу товариства в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	572971,5	563946,5	454311	-118660,50	79,29
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	18,81	8,88	4,63	-14,17	24,64
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,42	0,52	0,65	0,23	155,62
Матеріаломісткість, грн	3,02	2,75	1,93	-1,09	63,95
Матеріаловіддача, грн	0,33	0,36	0,52	0,19	156,38

Проведений в табл. 2.3 аналіз ефективності використання оборотного капіталу показав зниження досліджуваних показників. Зокрема, знизилася середньорічна вартість оборотного капіталу у 2025 р. порівняно з 2023 р. на 118660,5 тис. грн, що може вказувати на скорочення обсягів діяльності або більш раціональне використання ресурсів. Водночас коефіцієнт оборотності необоротних активів суттєво знизився на 14,17, що є негативною тенденцією та свідчить про погіршення ефективності їх використання. Проте, коефіцієнт оборотності оборотних активів має позитивну динаміку зростання протягом досліджуваних років на 0,23, що вказує на прискорення їх обігу та підвищення ефективності управління. Зниження показника матеріаломісткості продукції є позитивним явищем, оскільки свідчить про економію матеріальних ресурсів, тоді як зростання матеріаловіддачі підтверджує підвищення ефективності їх використання.

Сутність діяльності підприємства полягає не лише в отриманні прибутку, а й у забезпеченні його подальшого розвитку. Для ефективного функціонування та успішної конкуренції на ринку підприємство повинно бути інноваційним, тобто впроваджувати сучасні технології, створювати конкурентоспроможну продукцію, удосконалювати організаційну структуру, підвищувати ефективність діяльності та застосовувати новітні досягнення науки й техніки відповідно до специфіки своєї роботи. Функціонування підприємств у ринковому середовищі потребує ефективного управління фінансовими ресурсами, адже в умовах конкуренції перевагу отримують ті суб'єкти господарювання, які мають достатній обсяг фінансових ресурсів й здатні раціонально їх використовувати [23].

Основні джерела формування фінансових ресурсів підприємства розглянемо в табл. 2.4.

Проведене дослідження джерел фінансових ресурсів показує позитивну динаміку часткового зростання власного капіталу на 40542 тис. грн (16,08 %) та зниження поточних зобов'язань -87946 тис. грн (24,77 %). В цілому чисельність фінансових ресурсів знизилася на -47404 тис. грн (7,79 %).

Таблиця 2.4

Динаміка джерел фінансових ресурсів товариства, 2023-2025 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023		2024		2025			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал	252183	41,43	297179,5	46,87	292725	52,16	40542	116,08
Довгострокові зобов'язання	1394	0,23	1394	0,22	1394	0,25	0	100,00
Поточні зобов'язання	355067	58,34	335534,5	52,91	267121	47,59	-87946	75,23
Разом	608644	100,0	634108	100,0	561240	100,0	X	X

Результативність виробничо-господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня якості управління. Вважається, що приблизно 80% успіху підприємства визначається саме управлінськими чинниками, тоді як інші фактори становлять близько 20 %. У сучасних умовах власних фінансових ресурсів зазвичай недостатньо для забезпечення конкурентоспроможного розвитку, тому підприємства змушені залучати додаткові кошти. Такими джерелами можуть виступати кредитні, акціонерні та інвестиційні ресурси [1].

Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати виробничо-комерційної діяльності товариства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис. грн (у постійних цінах 2021 р.)	336836,1	316141,1	239305	-97531,29	71,04
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	239933	295530	296057	56124,00	123,39
Чистий прибуток, тис. грн	33960	60641	-61667	-95627,00	-181,59
Коефіцієнт автономії	0,41	0,47	0,52	0,11	125,88
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,61	1,68	1,68	0,07	104,15
Рівень рентабельності, %	130,88	127,49	1,35	X	X
Норма прибутку, %	5,73	9,74	-10,99	X	X

Проаналізувавши результати виробничо-комерційної діяльності товариства за 2023-2025 рр. помічаємо суперечливі тенденції його розвитку. Зокрема, обсяги виробництва валової продукції мають стійку тенденцію до зниження, що може вказувати на скорочення виробничої активності або вплив зовнішніх негативних факторів. Водночас виручка від реалізації продукції зростає, що може бути наслідком підвищення цін або зміни структури реалізації. Негативним є різке погіршення фінансового результату, зокрема протягом 2023-2024 рр. підприємство отримувало прибуток а у 2025 р. зафіксовано значний збиток -61667 тис. грн, що свідчить про суттєве зниження ефективності діяльності та підтверджується також різким падінням рівня рентабельності до значення 1,35 % у 2025 р. та від'ємним значенням норми прибутку -10,99 %.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта автономії до значення 0,52, що свідчить про підвищення фінансової незалежності товариства, а також незначне покращення загального коефіцієнта ліквідності, що вказує на здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання. Протягом досліджуваних років підприємство поступово підвищує ефективність використання оборотних активів, проте потребує вдосконалення управління необоротними активами для забезпечення збалансованого розвитку.

Загалом, діяльність товариства характеризується погіршенням результативності у 2025 році, незважаючи на окремі позитивні зрушення у сфері фінансової стійкості, що потребує перегляду стратегії управління витратами та підвищення ефективності господарювання.

2.2. Оцінка ефективності системи стратегічного управління підприємством

Ефективність системи стратегічного управління визначається ступенем досягнення довгострокових цілей підприємства та його здатністю

адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Оцінювання ефективності стратегічного управління передбачає використання значної кількості показників, які відображають як функціонування, так і розвиток підприємства. У зв'язку з цим робити обґрунтовані висновки лише на основі аналізу змін окремих індикаторів є недоцільним. Розв'язання цієї проблеми можливе завдяки застосуванню системного підходу до моделювання процесу оцінки ефективності стратегічного управління, що реалізується через розробку та використання комплексу відповідних моделей. Водночас вибір ключового критерію, а отже і домінуючої моделі оцінювання, визначається особливостями діяльності підприємства та умовами його стратегічного розвитку [31].

У сучасних умовах господарювання суттєво зростає значення фінансів підприємств у загальній економічній системі. Для здійснення своєї діяльності підприємства використовують різні види ресурсів, зокрема матеріальні, трудові та фінансові. Найбільш складною серед фінансових категорій є фінансові ресурси та механізми їх формування. Управління фінансовими ресурсами спрямоване на залучення додаткових коштів на вигідних умовах, їх ефективне інвестування та здійснення операцій на фінансовому ринку з метою підвищення результативності діяльності підприємства [23]. Таким чином, доцільним є дослідження особливостей формування та використання фінансових ресурсів підприємства.

Розглянемо на рис. 2.1 основні фінансові показники діяльності досліджуваного товариства.

Проведений на рис. 2.1 аналіз показників ефективності використання фінансових ресурсів свідчить про загалом стабільний, але неоднорідний характер їх динаміки. Зокрема, коефіцієнт концентрації позикового капіталу має тенденцію до зростання у 2025 р. порівняно з 2023 р. на 0.11, що може вказувати на підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Водночас коефіцієнт автономії протягом досліджуваних років має тенденцію до зниження з 0,80 до 0,52, проте загалом коливається в межах

середніх значень, що свідчить про відносно достатній рівень фінансової незалежності. Позитивною є динаміка показників оборотності, зокрема зростання оборотності активів на 0,13 та власного капіталу на 0,06, що свідчить про підвищення ефективності їх використання.

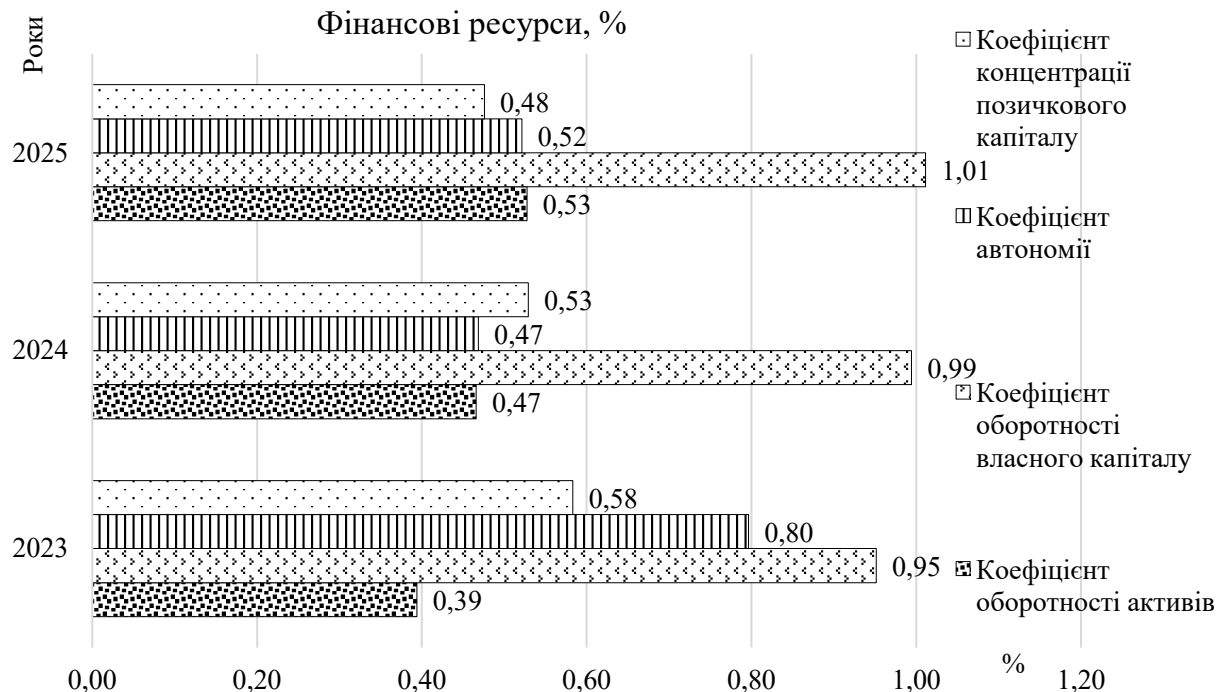


Рис. 2.1. Показники оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів товариства, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Отже, товариство поступово підвищує ефективність використання фінансових ресурсів, однак потребує оптимізації структури капіталу та вдосконалення управління фінансовими потоками для забезпечення більш стійкого розвитку.

У сучасних умовах господарювання ключове значення мають матеріальні ресурси, оскільки саме вони становлять основу виробничого процесу та формують найбільшу частку собівартості продукції. Ефективне й раціональне їх використання, а також зниження витрат на виробництво безпосередньо впливають на підвищення результативності діяльності підприємства, сприяючи зростанню прибутку та рівня рентабельності [4].

Розглянемо схематично на рис. 2.2 основні показники ефективності використання матеріальних ресурсів товариства.

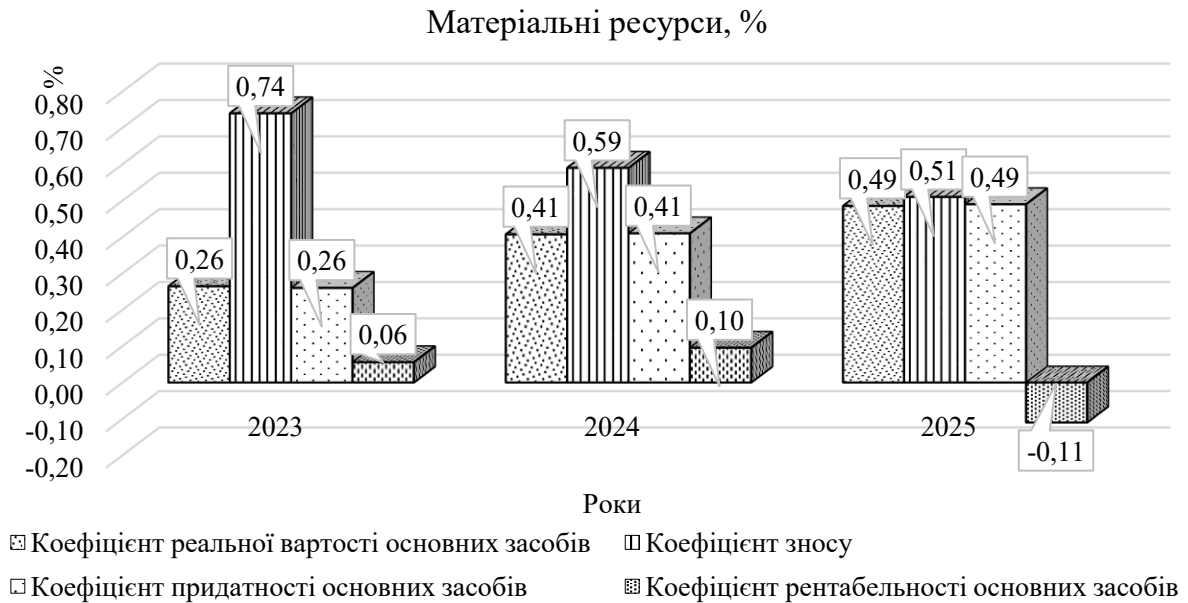


Рис. 2.2. Показники оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів товариства, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Проведений на рис. 2.2 аналіз вказує на певні зміни в стані основних засобів товариства. Зокрема, коефіцієнт реальної вартості основних засобів має тенденцію до зростання на 0,22, що є позитивним сигналом та вказує на підвищення їх значущості у структурі активів. Водночас коефіцієнт зносу зменшується до показника 0,51, що свідчить про оновлення або покращення технічного стану основних засобів протягом досліджуваних років. Негативною є динаміка коефіцієнта рентабельності основних засобів, який у 2025 р. набуває від'ємного значення -0,11 та вказує на зниження ефективності їх використання й можливі проблеми з отриманням прибутку від виробничої діяльності.

Отже, незважаючи на покращення технічного стану матеріальних ресурсів, товариству необхідно підвищити ефективність їх використання для забезпечення стабільного фінансового результату.

На сучасному етапі економічного розвитку рентабельність займає провідне місце в системі оцінювання ефективності діяльності суб'єктів господарювання завдяки своїй комплексності та високій інформативності. Рівень прибутковості підприємства традиційно виступає ключовим стимулом

його подальшого розвитку та розширення виробничої діяльності. Водночас ефективне функціонування підприємств формує основу для зростання економіки держави загалом. Тому, аналіз показників рентабельності, а також визначення факторів, що впливають на їх зміну, мають важливе значення для пошуку напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств у різних галузях економіки.

Розглянемо схематично на рис. 2.3 показники рентабельності використання ресурсів.

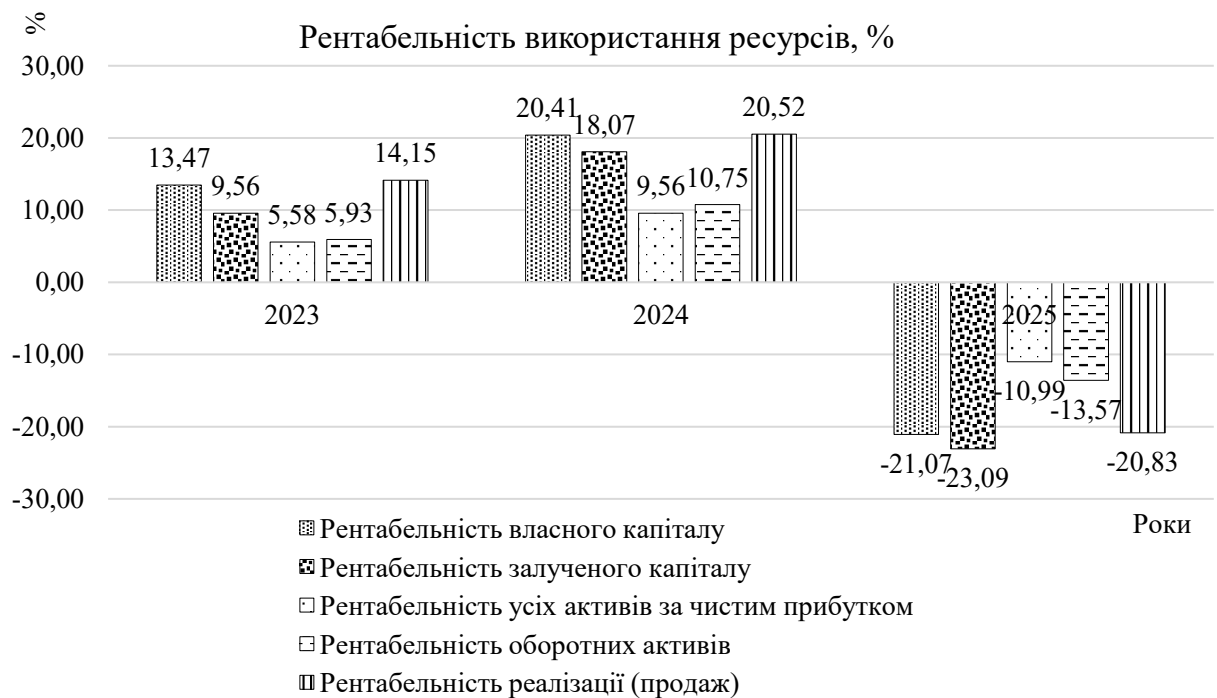


Рис. 2.3. Показники рентабельності використання ресурсів товариства, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Проведений на рис. 2.3 аналіз показників рентабельності свідчить про суттєві коливання ефективності діяльності товариства. Протягом 2023-2024 рр. була позитивна динаміка зростання показників рентабельності, проте у 2025 р. всі показники рентабельності набувають від'ємних значень, що вказує на збитковість діяльності товариства та різке зниження ефективності використання ресурсів. Найбільшого падіння зазнали показники рентабельності залученого капіталу та власного капіталу, що може свідчити про неефективну фінансову політику та зростання витрат.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості системи стратегічного управління. Саме стратегічне управління забезпечує формування довгострокових цілей, визначення напрямів розвитку та адаптацію підприємства до змін ринкового середовища. Водночас для підвищення результативності управлінських рішень важливим є проведення комплексної оцінки діючої системи стратегічного управління (рис. 2.4).



Рис. 2.4. SWOT-аналіз системи стратегічного управління товариства
[розроблено автором]

Як бачимо з рис. 2.4 система стратегічного управління товариства має базові передумови для ефективного функціонування, однак потребує вдосконалення через впровадження сучасних інструментів планування, контролю та цифровізації. Основні резерви підвищення ефективності товариства пов'язані з покращенням аналітичної складової та адаптацією до зовнішніх змін. Як бачимо, SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів оцінки, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи управління, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища. Застосування цього методу дає змогу сформулювати обґрунтовані висновки щодо ефективності стратегічного управління та визначити напрями його вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища та посиленням конкуренції, особливого значення набуває ефективність системи стратегічного управління підприємством. Для аграрних підприємств, зокрема досліджуваного товариства, додатковими викликами виступають вплив природно-кліматичних факторів, нестабільність цінової кон'юнктури, порушення логістичних ланцюгів та наслідки воєнного стану. У таких умовах здатність товариства своєчасно адаптуватися до змін, формувати довгострокові цілі та забезпечувати їх реалізацію стає ключовою передумовою його стійкого розвитку.

Разом з тим, існуюча система стратегічного управління на підприємстві потребує вдосконалення з метою підвищення її гнучкості, результативності та відповідності сучасним вимогам ведення бізнесу. Необхідність удосконалення зумовлена потребою у більш чіткому стратегічному плануванні, ефективному контролі за виконанням стратегій, впровадженні інноваційних технологій, а також розвитку кадрового потенціалу та покращенні організаційної структури управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи стратегічного управління товариством, реалізація яких дозволить підвищити ефективність діяльності, зміцнити його конкурентні позиції на ринку та забезпечити довгострокову стабільність розвитку.

В табл. 3.1 розглянемо рекомендовані напрями удосконалення системи стратегічного управління товариством.

Запропоновані в табл. 3.1 напрями дозволять товариству підвищити адаптивність до зовнішніх змін, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність а комплексне вдосконалення системи стратегічного

управління сприятиме його стабільному розвитку навіть в умовах високої невизначеності.

Таблиця 3.1

Рекомендовані напрями удосконалення системи стратегічного управління товариством, 2027-2029 рр. [розроблено автором]

Напрямы	Характеристика
Удосконалення процесу стратегічного планування	розробка чіткої місії, бачення та довгострокових цілей
	використання сучасних інструментів аналізу (SWOT, PEST-аналіз)
	формування альтернативних стратегій розвитку
Впровадження системи стратегічного контролю	запровадження KPI для оцінки ефективності діяльності
	регулярний моніторинг виконання стратегічних планів
	коригування стратегії залежно від змін зовнішнього середовища
Цифровізація управлінських процесів	впровадити сучасні інформаційні системи (ERP, CRM)
	використовувати цифрові технології в агровиробництві
	автоматизувати управлінський облік і планування
Підвищення гнучкості стратегічного управління	застосовувати адаптивні стратегії
	розробляти сценарії розвитку (оптимістичний, песимістичний, базовий)
	швидко реагувати на ризики (зміни цін, логістики, клімату)
Розвиток кадрового потенціалу	підвищення кваліфікації менеджерів
	навчання сучасним методам стратегічного аналізу
	формування корпоративної культури
Удосконалення організаційної структури управління	чітко розмежувати функції та відповідальність
	зменшити надмірну централізацію
	впровадити елементи процесного управління
Орієнтація на інновації та сталий розвиток	впровадження ресурсозберігаючих технологій
	оптимізація витрат
	орієнтація на екологічність та стандарти сталого розвитку
Покращення управління ризиками	ідентифікація ключових ризиків
	створення системи їх оцінки та мінімізації
	використання страхування та диверсифікації діяльності
Посилення маркетингової стратегії	розширення каналів збуту
	аналіз ринкової кон'юнктури
	формування довгострокових партнерських відносин
Інтеграція стратегічного та операційного управління	стратегічних цілей із поточними планами
	бюджетування з довгостроковими цілями
	координацію між підрозділами

Напрямы, який стосується удосконалення процесу стратегічного планування товариства. був частково досліджений в підрозділі 2.2 шляхом проведеного SWOT-аналіз системи стратегічного управління де визначили

сильні та слабкі сторони системи управління, а також виявили можливості та загрози зовнішнього середовища.

Наступний рекомендований напрям стосується впровадження системи стратегічного контролю. Цей напрям ми плануємо реалізувати за допомогою запровадження КРІ (ключових показників ефективності) для оцінки ефективності діяльності досліджуваного товариства.

Сучасне бізнес-середовище змушує підприємства виходити за рамки традиційних підходів до управління та активно впроваджувати інноваційні інструменти. Класичні методи часто не забезпечують достатньої ефективності в умовах швидких змін й нестабільності. Конкурентна боротьба вимагає не лише утримання наявних позицій, а й безперервного вдосконалення та розвитку діяльності. У цьому контексті важливого значення набувають КРІ, які дають змогу визначати стратегічні пріоритети, формулювати чіткі цілі та оцінювати рівень їх досягнення.

Система ключових показників ефективності дозволяє ідентифікувати найважливіші напрями діяльності підприємства та забезпечує можливість їх кількісного вимірювання. Це, своєю чергою, сприяє об'єктивному оцінюванню результатів та своєчасному прийняттю управлінських рішень. Використання КРІ дозволяє підприємствам повніше реалізувати свій потенціал, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стабільний розвиток в умовах невизначеності та постійних трансформацій [36].

На рис. 3.1 розглянемо рекомендовану систему КРІ показників для оцінки ефективності діяльності товариства.

Як бачимо з рис. 3.1 для товариства доцільно використовувати систему КРІ, яка поєднує фінансові, виробничі, управлінські та стратегічні показники, яка враховує специфіку діяльності саме аграрного підприємства. Запропонована система КРІ дозволить товариству здійснювати комплексну оцінку ефективності діяльності, своєчасно виявляти проблемні зони, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити контроль за реалізацією стратегії підприємства.

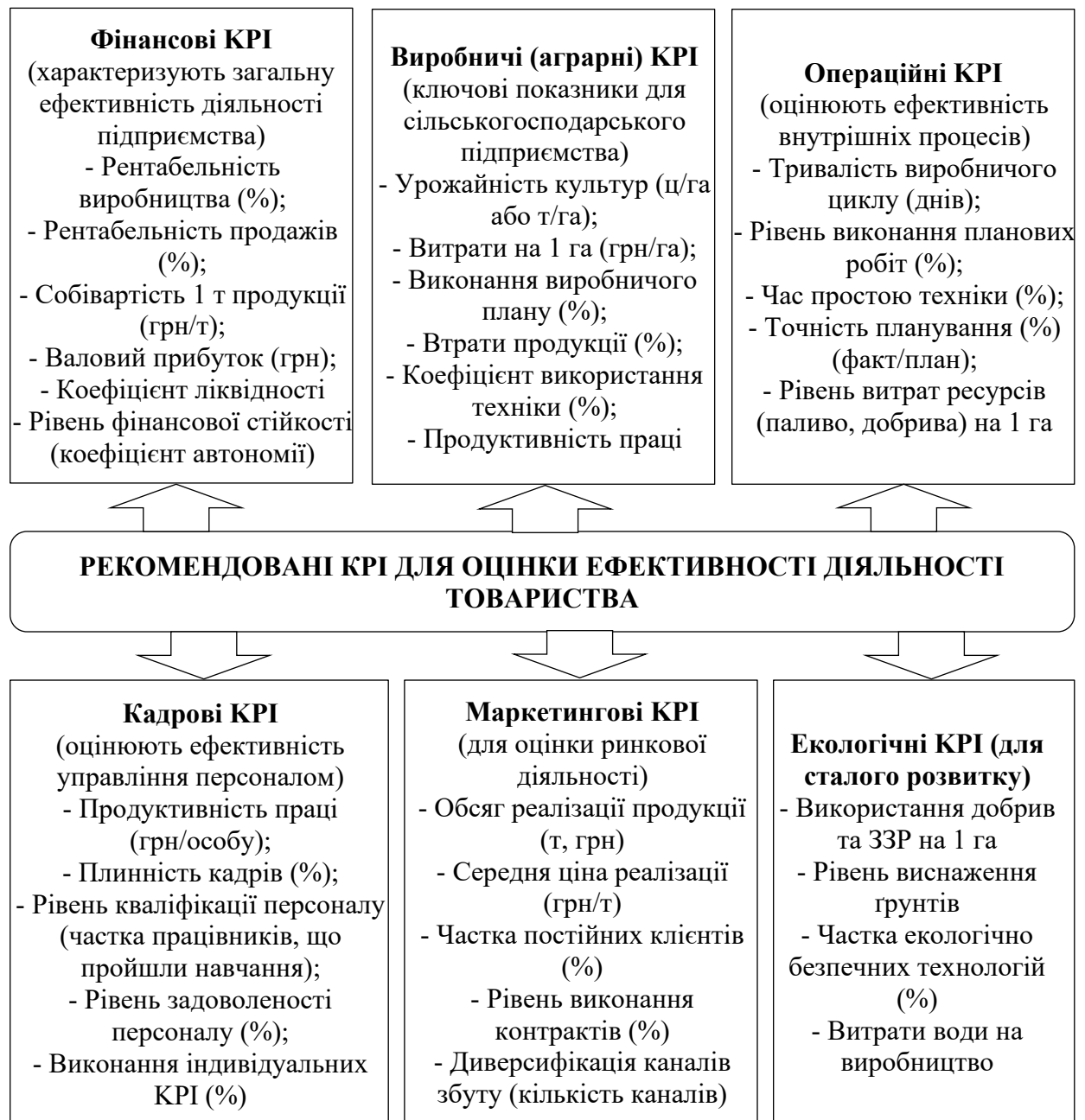


Рис. 3.1. Рекомендовані КРІ показники для оцінки ефективності діяльності товариства, 2027-2029 рр. [розроблено автором]

Використання КРІ у товаристві, має не лише контрольну, а й управлінську та мотиваційну функцію, оскільки грамотно побудована система показників дозволить підвищити ефективність діяльності та узгодити цілі працівників із загальною стратегією товариства.

Застосування КРІ зможе принести товариству багато переваг, зокрема:

- підвищити прозорість діяльності, оскільки КРІ дають можливість

чітко оцінити результати роботи як товариства в цілому, так і окремих працівників або підрозділів, що в результаті зменшить суб'єктивність в оцінюванні;

- орієнтація на результат, коли працівники чітко розуміють, які саме показники є пріоритетними (урожайність, витрати, продуктивність тощо) та концентрують свої зусилля на їх досягненні;

- покращяться управлінські рішення, регулярний аналіз КРІ дозволить керівництву швидко виявляти відхилення від плану та приймати обґрунтовані рішення;

- підвищиться ефективність використання ресурсів, оскільки контроль витрат, продуктивності та результатів сприятиме більш раціональному використанню техніки, матеріалів й трудових ресурсів;

- узгоджуватимуться стратегічні та операційні цілі, КРІ «перекладають» стратегію товариства на конкретні вимірювані завдання для працівників;

- посиляться конкурентоспроможність, завдяки системному контролю показників товариство швидше адаптується до змін ринку.

Важливим напрямом удосконалення системи стратегічного управління є розвиток кадрового потенціалу та покращення мотивації працівників.

Ефективне управління кадровим потенціалом передбачає не лише залучення та утримання кваліфікованих працівників, а й систематичний розвиток їхніх компетенцій, здатність до адаптації в умовах змін та формування сприятливого робочого середовища. Стратегічний підхід до управління персоналом полягає в узгодженні кадрової політики із загальною стратегією підприємства. Він охоплює планування та прогнозування потреб у персоналі, що дає змогу завчасно реагувати на зміни. Успішні підприємства здійснюють проактивний аналіз ринку праці, визначають майбутню потребу у фахівцях та формують програми розвитку персоналу відповідно до довгострокових цілей. Такий підхід сприяє зниженню ризиків нестачі кадрів і забезпечує стабільність та безперервність бізнес-процесів [5].

В табл. 3.2 розглянемо яким чином можна мотивувати працівників товариства щоб покращувалися показники КРІ.

Таблиця 3.2

Види мотивації працівників товариства для покращення КРІ

Назва	Види
Фінансова мотивація	премії за досягнення або перевиконання КРІ
	бонуси за економію ресурсів або підвищення врожайності
	прив'язка частини заробітної плати до результатів
Нефінансова мотивація	визнання досягнень (грамоти, подяки, відзнаки)
	кар'єрне зростання
	покращення умов праці
Чіткість і досяжність КРІ	показники повинні бути зрозумілими, реалістичними, контрольованими самим працівником, інакше система демотивує
Залучення працівників до формування КРІ	коли працівники беруть участь у встановленні цілей, вони краще їх сприймають і відповідальніше виконують
Прозора система оцінювання	працівники повинні розуміти: як розраховується КРІ; за що вони отримують винагороду
Регулярний зворотний зв'язок	обговорення результатів
	аналіз причин відхилень
	допомога у досягненні цілей
Навчання та розвиток персоналу	навчання новим технологіям
	підвищення кваліфікації
Баланс між показниками	не варто стимулювати лише один показник (наприклад, урожайність), ігноруючи інші (витрати, якість), щоб уникнути перекосів

Отже, запровадження КРІ в товаристві дозволить не лише підвищити ефективність управління, а й створити дієву систему мотивації персоналу. Поєднання матеріальних й нематеріальних стимулів, прозорості оцінювання та залучення працівників до процесу формування цілей забезпечить зацікавленість персоналу в досягненні стратегічних результатів підприємства.

Для працівників товариства ми рекомендуємо пройти безкоштовний курс на платформі Agri Analytica на тему «Менеджмент в агросфері» [24]. Тривалість курсу становить 180 годин під час яких проходять навчання з п'яти основних модулів (Основи менеджменту в агросфері; Стратегічне планування агропідприємств; Фінансовий та операційний менеджмент у

фермерському господарстві; Управління виробничими процесами, персоналом та маркетингом в агросфері; Управління ризиками та впровадження інновацій в агросфері). По завершення курсу є можливість отримати сертифікат.

В сучасному світі важливе значення має орієнтація підприємств на інновації та сталий розвиток, тому ми рекомендуємо товариству впровадження ресурсозберігаючих та екологічних технологій.

Ресурсозберігаючі технології в Україні ґрунтуються на інноваційному підході, ключовим принципом якого є комплексна екологізація діяльності. Дотримання цього принципу дає змогу зберігати якість довкілля та підвищувати ефективність використання природних ресурсів. Важливу роль у цьому процесі відіграє належний рівень технологічної, управлінської та правової обізнаності. Такий підхід сприяє поширенню екологічної культури в різних сферах – виробництві, соціальній діяльності, науці, освіті тощо. У результаті формується екологічна свідомість як усвідомлене, відповідальне та вмотивоване ставлення до раціонального використання природних ресурсів й гармонійної взаємодії людини з навколишнім середовищем. Отже, ресурсозбереження слід розглядати не лише як ефективне використання ресурсів у процесі виробництва, а й як важливий елемент стратегічного управління підприємством, що безпосередньо впливає на його результативність та рівень дохідності [27].

Для товариства доцільно впроваджувати ресурсозберігаючі та екологічні технології, які одночасно знижують витрати, підвищують урожайність й мінімізують негативний вплив на довкілля. Для цього рекомендуємо звернути увагу на систему диференційованого внесення добрив.

Перехід до диференційованого землеробства потребує використання сучасної сільськогосподарської техніки. Зокрема, доцільно застосовувати трактори, оснащені бортовими комп'ютерами, у поєднанні з розподільниками або обприскувачами, що дають змогу змінювати норми внесення поживних речовин залежно від умов поля. Для досягнення

максимальної точності варто використовувати самохідні агрегати такого типу. При цьому обприскувачі для рідких добрив зазвичай оперативніше реагують на зміну норм внесення, ніж розподільники твердих добрив, що забезпечує більш високий рівень контролю процесу [13].

Ми рекомендуємо придбати оприскувач для рідких добрив напівпричіпний штанговий SOKIL – 24. Обприскувач SOKIL – 24 від Білоцерківмаз використовується для обприскування польових культур хімічними засобами захисту від бур'янів, а також для внесення рідких мінеральних добрив [28].

Розглянемо в табл. 3.3 ефективність витрат на удосконалення організації праці товариства завдяки купівлі оприскувача для рідких добрив. Економічні розрахунки наведені в Додатку А.

Таблиця 3.3

**Ефективність витрат на удосконалення організації праці
товариства завдяки придбання оприскувача для рідких добрив
напівпричіпного штангового SOKIL – 24**

Показник	Значення
Продуктивність праці, %	18,75
Збільшення виробітку за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн	52,64
Збільшення виробництва валової продукції, тис. грн	789,6
Додатковий прибуток, тис. грн	157,92
Додатковий грошовий потік, тис. грн	309,42
Чиста теперішня вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	137,6
Індекс прибутковості	1,09
Термін окупності капітальних вкладень, років	10,5

Отже, купівля оприскувача для рідких добрив є доцільною. Капітальні витрати будуть компенсовані та товариство додатково зможе отримати 137,6 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме більше 10 років.

Кращий результат можна отримати за допомогою використання Crop Monitoring інтелектуальної платформи для точного землеробства з контролю

посівів та полів [48]. Супутниковий моніторинг дає змогу віддалено оцінювати стан посівів, отримувати ключову аналітичну інформацію та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в межах єдиної цифрової платформи. За допомогою даної платформи можна отримувати комплексну аналітику посівів, слідкувати за здоров'ям посівів й супутниковими знімками, вчасно отримувати сповіщення про ризики, оптимізувати використання ресурсів та формувати індивідуальні звіти. Користування платформою не потребує коштів, лише реєстрації на сайті.

Використання інтелектуальної платформи Crop Monitoring у системі точного землеробства є доцільним та економічно обґрунтованим для товариства, оскільки вона забезпечує сучасний підхід до контролю стану посівів й управління виробничими процесами. Платформа дозволяє здійснювати оперативний супутниковий моніторинг полів, що дає змогу виявляти проблемні ділянки (стреси рослин, нестачу вологи, пошкодження) на ранніх етапах, що значно підвищує ефективність прийняття управлінських рішень та знижує ризик втрат урожаю.

Crop Monitoring сприяє оптимізації використання ресурсів. Завдяки точному визначенню стану посівів товариство зможе диференційовано вносити добрива, засоби захисту рослин й регулювати обсяги поливу, що дозволить скоротити витрати матеріальних ресурсів й водночас зменшити негативний вплив на довкілля. Платформа забезпечує накопичення та аналіз історичних даних, що є важливим для стратегічного планування. Аналіз динаміки розвитку культур, погодних умов й врожайності дає змогу прогнозувати результати виробництва та формувати більш ефективні агротехнологічні стратегії. Крім того, використання цифрових рішень сприяє підвищенню прозорості та керованості виробництва, оскільки керівництво отримує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що особливо важливо в умовах нестабільності та необхідності швидкого реагування на зміни.

Таким чином, впровадження платформи Crop Monitoring дозволить

товариству підвищити врожайність, знизити витрати, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити його сталий розвиток на основі сучасних технологій точного землеробства.

Отже, нами обґрунтовано та запропоновано комплекс напрямів удосконалення системи стратегічного управління товариством, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності його діяльності. Визначено необхідність удосконалення стратегічного планування, впровадження системи стратегічного контролю на основі KPI, цифровізації управлінських процесів, підвищення гнучкості управління, розвитку кадрового потенціалу та вдосконалення організаційної структури. Важливу роль відведено інтеграції стратегічного та операційного управління, посиленню маркетингової діяльності та вдосконаленню системи управління ризиками.

Особливу увагу приділено впровадженню сучасних інструментів оцінювання ефективності діяльності підприємства, зокрема системи KPI, яка забезпечує прозорість управління, орієнтацію на результат й узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства. Також обґрунтовано необхідність застосування ефективної системи мотивації персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули.

Доведено доцільність впровадження ресурсозберігаючих та екологічних технологій, а також цифрових рішень у сфері точного землеробства, зокрема використання інтелектуальної платформи Crop Monitoring, що сприятиме оптимізації використання ресурсів, підвищенню врожайності, зниженню витрат й мінімізації негативного впливу на довкілля.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його фінансово-економічного стану та створить передумови для довгострокового сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Результати дослідження апробовані автором шляхом публікації в збірниках матеріалів Всеукраїнської конференції [3] та наукової статті в фаховому виданні України [2].

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз системи стратегічного управління товариством дозволяє зробити наступні висновки:

1. У товаристві спостерігається зниження чисельності працівників на 90 осіб до показника 143 особи у 2025 р. Позитивною тенденцією є поступове підвищення коефіцієнта придатності основних засобів, значення якого у 2025 році досягло 0,49, що свідчить про покращення технічного стану активів та підвищення рівня їх придатності до подальшого використання. Негативним є різке погіршення фінансового результату, зокрема протягом 2023-2024 рр. підприємство отримувало прибуток а у 2025 р. зафіксовано значний збиток -61667 тис. грн, що свідчить про суттєве зниження ефективності діяльності та підтверджується також різким падінням рівня рентабельності до значення 1,35 % у 2025 р. та від'ємним значенням норми прибутку -10,99 %.

2. Коефіцієнт автономії протягом досліджуваних років має тенденцію до зниження з 0,80 до 0,52, проте загалом коливається в межах середніх значень, що свідчить про відносно достатній рівень фінансової незалежності. Незважаючи на покращення технічного стану матеріальних ресурсів, товариству необхідно підвищити ефективність їх використання для забезпечення стабільного фінансового результату. Протягом 2023-2024 рр. була позитивна динаміка зростання показників рентабельності, проте у 2025 р. всі показники рентабельності набувають від'ємних значень, що вказує на збитковість діяльності товариства та різке зниження ефективності використання ресурсів.

3. Проведений SWOT-аналіз системи стратегічного управління товариства показав, що система стратегічного управління товариства має базові передумови для ефективного функціонування, однак потребує вдосконалення через впровадження сучасних інструментів планування, контролю та цифровізації.

Проведений аналіз системи стратегічного управління товариством дозволяє внести такі пропозиції щодо її удосконалення:

1. Рекомендовані напрями удосконалення системи стратегічного управління товариством серед яких удосконалення процесу стратегічного планування, впровадження системи стратегічного контролю, цифровізація управлінських процесів, підвищення гнучкості стратегічного управління, розвиток кадрового потенціалу, удосконалення організаційної структури управління, орієнтація на інновації та сталий розвиток, покращення управління ризиками, посилення маркетингової стратегії та інтеграція стратегічного й операційного управління.

2. Запропоновано впровадження KPI (ключових показників ефективності) для оцінки ефективності діяльності товариства яка поєднує фінансові, виробничі, управлінські та стратегічні показники та враховує специфіку діяльності саме аграрного підприємства. Запропонована система KPI дозволить товариству здійснювати комплексну оцінку ефективності діяльності, своєчасно виявляти проблемні зони, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити контроль за реалізацією стратегії підприємства.

3. Рекомендована система мотивування працівників товариства яка впливатиме на покращення KPI. Основними видами мотивації є фінансова мотивація, нефінансова мотивація, чіткість та досяжність KPI, залучення працівників до формування KPI, прозора система оцінювання, регулярний зворотний зв'язок, навчання та розвиток персоналу й баланс між показниками. Поєднання матеріальних й нематеріальних стимулів, прозорості оцінювання та залучення працівників до процесу формування цілей забезпечить зацікавленість персоналу в досягненні стратегічних результатів підприємства.

4. Для працівників товариства рекомендовано пройти безкоштовний курс на платформі Agri Analytica на тему «Менеджмент в агросфері». Тривалість курсу становить 180 годин під час яких проходять навчання з

п'яти основних модулів й по завершення курсу є можливість отримати сертифікат.

5. Рекомендовано впроваджувати ресурсозберігаючі та екологічні технології, які одночасно знижуватимуть витрати, підвищуватимуть урожайність й мінімізуватимуть негативний вплив на довкілля, зокрема рекомендована система диференційованого внесення добрив. Для цього доцільно придбати оприскувач для рідких добрив напівпричіпний штанговий SOKIL – 24. Капітальні витрати будуть компенсовані та товариство додатково зможе отримати 137,6 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 10,5 років. Додатково запропоновано використання інтелектуальної платформи Crop Monitoring у системі точного землеробства, що є доцільним та економічно обґрунтованим для товариства, оскільки вона забезпечує сучасний підхід до контролю стану посівів й управління виробничими процесами. Користування платформою є безкоштовним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко М. М., Шпак І. О. Економічна оцінка критеріїв управління результативністю підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 4 (63). С. 35-40.
2. Баган Н. В., Бабенко К. В., Іванюк С. В., Федоренко В. В., Шаповалов І. С. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. Вип. 3 (297). С. 576-583.
3. Баган Н., Іванюк С., Москаленко В. Роль систем стратегічного управління у формуванні фінансової стійкості підприємств. *Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції, присвячена 100-річчю з дня народження професора, заслуженого працівника вищої школи України Фесенка Дмитра Мусійовича «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»*. 26 березня 2026 року. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 646-647.
4. Биба В. В., Теницька Н. Б., Каліновська Д. Л. Матричний метод оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 359-362.
5. Богуславська С. І., Гончар О. П. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 10-15.
6. Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 188-193.
7. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
8. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68->

[68](#) (дата звернення: 21.02.2026).

9. Володькіна М. В. Проблеми вимірювання результативності бізнесу в системі стратегічного управління. *Формування ринкової економіки в Україні: зб. наук. пр.* Львів: ЛНУ. 2010. С. 89-98

10. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Баган М. В., Діденко С. М., Дробязко А.О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 4. С. 82-86.

11. Воронько-Невіднича Т. В., Биченко С. Я., Прокопенко Н. О., Каплун Ю. В. Тенденції, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 46. С. 54-61.

12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Рябук К. П. Особливості впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії Covid-19. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 70. С. 67-72.

13. Диференційоване внесення добрив: використання та переваги. *EOS DATA ANALYTICS*. 2025. URL: <https://eos.com/uk/blog/dyferentsiiovane-vnesennia-dobryv/> (дата звернення: 05.05.2026).

14. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54> (дата звернення: 13.03.2026).

15. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5(109). С. 295-302.

16. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Т. 2. С. 110-114.

17. Калініченко С. М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 311-316.

18. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. Вип. 51. С. 29-37.
19. Ковальчук К. Ф., Козенков Д. Є., Синиціна Ю. П., Шпортько Г. Ю. Стратегічне управління: навч. посібн. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
20. Козенков Д. Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством. *Академічний огляд*. 2011. № 1 (34). С. 83-88.
21. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. ек. спец. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
22. Літвіненко Д. І. Вплив трудових ресурсів на ефективність діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2014. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/389c66ba-2422-4c68-a0f9-b19ebc847986/content> (дата звернення: 20.04.2026).
23. Масюк Ю., Шкода А. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://surl.li/abqwye> (дата звернення: 17.03.2026).
24. Менеджмент в агросфері. *Agri Analytica*. 2025. URL: <https://surl.li/dnunbp> (дата звернення: 03.05.2026).
25. Мискін Ю., Мискіна О., Ільєнко Б., Ільєнко Б. Амортизація і знос основних засобів як об'єкти обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 8. С. 50-56.
26. Мохонько Г. А., Трохимчук Д. В. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://surl.li/ztinjw> (дата звернення: 06.04.2026).
27. Непомнящий О. М., Марушева О. А. Інноваційні ресурсозберігаючі технології в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*.

2021. № 8. URL: <https://surl.li/dymulj> (дата звернення: 19.04.2026).

28. Обприскувач для трактора напівпричіпний штанговий SOKIL – 24. БМЗ. 2026. URL: <https://lnk.ua/j804xNUnY> (дата звернення: 03.05.2026).

29. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, № 2, Т. 2. С. 99-103.

30. Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10-14.

31. Побігун С. А. Оцінка ефективності стратегічного управління нафтогазовими підприємствами на основі економетричних досліджень. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3868> (дата звернення: 23.03.2026).

32. Разіна О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. Вип. 33. Ч. 2. С. 232-236.

33. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://surl.li/vbskyk> (дата звернення: 03.02.2026).

34. Савченко С. Шенгер М. Принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Грааль науки*. 2022. Вип. 17. С. 66-68.

35. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <https://surl.li/krcsos> (дата звернення: 02.03.2026).

36. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 227-235.

37. Ставицький О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=698> (дата звернення: 15.03.2026).

38. Ставицький О. В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 49-52.

39. Тараненко О., Череп А. Ефективність використання оборотних активів агропромисловими підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://surl.li/zrgbql> (дата звернення: 10.03.2026).
40. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення: 04.03.2026).
41. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В. Стратегічне управління підприємством: сутність і ознаки. *Вісник Криворізького національного університету*. 2024. Вип. 58. С. 89-94.
42. Фокіна-Мезенцева К. В., Якубцов О. В. Економічне обґрунтування методів оцінки результативності трудових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7480/7446> (дата звернення: 20.02.2026).
43. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66-71.
44. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1 (31). С. 157-160.
45. Швед В. В., Кізюн Б. М. Методологічне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 112-118.
46. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
47. Яшкіна Н. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208-215.
48. Crop Monitoring. Керуйте ризиками на полі. Отримуйте своєчасні сповіщення. *EOS DATA ANALYTICS*. 2025. URL: <https://eos.com/uk/products/crop-monitoring/> (дата звернення: 18.04.2026).

ДОДАТКИ

- річний виробіток на 1 працівника – 280 тис. грн;
 - чисельність працівників підрозділу – 15 особи;
 - нормативний прибуток – 20 %;
 - ставка дисконту – 10 %;
 - амортизація – 15 %
 - витрати на впровадження заходів – 1515000 грн;
 - економія витрат часу зміни – 60 хв.;
 - оперативний час за операцію робочого дня – 320 хв.;
1. Розрахуємо підвищення продуктивності праці:

$$\Delta \text{ПП} = (60/320) \times 100 = 18,75 \%$$
 2. Збільшення виробітку працівника за рахунок підвищення продуктивності праці:

$$\Delta V_p = 280 \times 0,188 = 52,64 \text{ тис. грн}$$
 3. Збільшення виробництва валової продукції у підприємстві:

$$\Delta V_p = 52,64 \times 15 = 789,6 \text{ тис. грн}$$
 4. Додатковий прибуток за рахунок збільшення виробництва продукції:

$$\Delta \text{П}_p = 789,6 \times 0,2 = 157,92 \text{ тис. грн}$$
 5. Розрахунок додаткового грошового потоку:

$$\Delta \text{ГП} = 157,92 + (1515 \times 0,10) = 309,42 \text{ тис. грн}$$

Дисконтування додаткового грошового потоку від купівлі оприскувача для рідких добрив напівпричіпний штанговий SOKIL – 24 в товаристві за ставки дисконту 10%

Роки	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконту	Теперішня вартість грошового потоку, тис. грн
2026	309,42	0,91	281,29
2027	309,42	0,83	255,72
2028	309,42	0,75	232,47
2029	309,42	0,68	211,93
2030	309,42	0,62	192,19
2031	309,42	0,56	174,81
2032	309,42	0,52	159,49
2033	309,42	0,47	144,59
Разом	х	х	1652,50

6. Розрахуємо чисту теперішню вартість додаткового грошового потоку:

$$\text{ЧТВ} = 1652,60 - 1515 = 137,6 \text{ тис. грн}$$
7. Визначимо індекс прибутковості:

$$I_{\text{пр}} = 1652,60 / 1515 = 1,09$$
8. Термін окупності капітальних вкладень:

$$T_{\text{ок}} = 1652,60 / 157,92 = 10,5 \text{ років}$$

Фінансово-статистична звітність [REDACTED], 2023-2025 рр.

Публікації здобувача вищої освіти

АНОТАЦІЯ

Іванюк С. В. «Система стратегічного управління підприємством». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та функціонування системи стратегічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Узагальнено теоретичні засади стратегічного управління, розкрито його економічну сутність, принципи, функції, методи та інструменти, досліджено сучасні підходи до оцінювання ефективності системи стратегічного управління підприємством.

Проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства та здійснено оцінку ефективності системи стратегічного управління. За результатами дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення системи стратегічного управління підприємством, які передбачають удосконалення процесу стратегічного планування, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, впровадження сучасних методів стратегічного аналізу й цифрових управлінських технологій, посилення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцнення його конкурентних переваг. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, забезпеченню його сталого розвитку та зміцненню конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління, стратегічне управління, система стратегічного управління, стратегічне планування, стратегічний аналіз