

**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
19 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення системи стратегічного управління
підприємством»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Лузін Ігор Андрійович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Микола ЗОСЬ-КІОР

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	17
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Діагностика системи стратегічного управління підприємством.....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	30
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняні підприємства в значній мірі характеризуються низьким рівнем конкурентних переваг і незначним періодом життєвого циклу. Це пояснюється нестабільністю економічної та безпекової ситуації в державі з одного боку й низьким рівнем ефективності стратегічного управління – з іншого. Необхідність аналізу ключових принципів стратегічного управління ефективністю діяльності сучасного підприємства національної економіки з метою забезпечення відповідного рівня його конкурентних переваг обумовлює актуальність тематики даного дослідження.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти удосконалення системи стратегічного управління підприємством досліджували: Атамас О. П., Бойчук І. В., Василюга С. М., Гладинець Н. І., Дем'яненко Т. І., Демиденко В. В., Жаданос О. В., Карпіщенко О. І., Касич А. О., Малик І. П., Петухова О. М., Ситницький М. В., Таран-Лала О. М., Хаустова К. М., Шашина М. В., Шіковець К. О., Юрченко Ю. О. та ін. У даних наукових працях учених обґрунтовано концептуальні положення щодо сутності, значення й організації системи стратегічного управління підприємством в умовах сучасних ризиків і безпекових загроз. Однак, нерозглянутими залишаються дані питання за дефіциту обігових коштів, мірації робочої сили, порушенні та подорожчання логістики тощо. Саме це і обумовлює важливість узагальнення та систематизації актуальних знань, пошук більш універсальних підходів у системі забезпечення стратегічного управління підприємством.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560). У межах даної тематики обґрунтовувалася система удосконалення стратегічного управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико–методичних основ і актуалізація практичних рекомендацій щодо удосконалення системи удосконалення стратегічного управління підприємством.

Для досягнення даної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні **завдання:**

дослідити теоретичні аспекти системи стратегічного управління підприємством;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;

провести аналіз системи стратегічного управління підприємством;

запропонувати напрямки удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є особливості системи стратегічного управління підприємством.

Методи наукових досліджень. Для реалізації даних завдань в роботі використано загальноекономічні та спеціальні методи економічних досліджень: економіко-статистичний – для відбору факторів, що впливають на систему стратегічного управління, аналізу даних підприємства; графічний – для наочного відображення певних узагальнень за кваліфікаційною роботою; теоретичного узагальнення – для визначення особливостей системи стратегічного управління підприємством; економіко–математичний – для проведення аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки системи стратегічного управління підприємством; системний підхід – для характеристики моделі стратегічного управління підприємством.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді багатьох вітчизняних і закордонних літературних, у тому числі електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2020–2022 роки.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у прикладній спрямованості розробок та визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі забезпечення стратегічного управління підприємством, пропозицій зі змін до існуючої системи.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дослідження по темі кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією на 3 Міжнародних науково–практичних конференціях [17; 18; 46]:

1. Dihtyar I., Vobla V., Luzin I. Strategic management of competitive development of innovatively oriented enterprises in a dynamic business environment. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 173.

2. Захаров С.С., Лузін І.А., Піскун Є.Ю. Формування іміджу сучасного підприємства в рамках стратегічного менеджменту та макроекономічної нестабільності. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (30 березня 2023 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2023. С. 160-161.

3. Захаров С. С., Лузін І. А., Піскун Є. Ю. Адаптивно-іміджева стратегія управління підприємницькими структурами в сучасних умовах. Конференція «Дні студентської науки у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького» (Львів, 03-04 травня 2023 р.). Факультет економіки та менеджменту: Тези доповідей / Вовк М.В. (відп. ред.). Львів, 2023. С. 28-31.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 46 сторінок. Містить 12 таблиць, 12 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Відсутність стратегічного підходу, і зокрема напрацьованих процедур, стратегічного планування, є однією з причин банкрутства підприємств, що не освоїли сучасні технології управління. Потреба в стратегічних інноваціях в умовах переходу до ринкової економіки зростає внаслідок збільшення нестійкості зовнішнього середовища, в якому діють вітчизняні суб'єкти господарювання [6; 13; 17].

Стратегічна інновація має на меті інтеграцію інноваційної діяльності в процес управління, тобто формування нового стилю управління. В результаті її реалізації має бути визначене оптимальне, з врахуванням ресурсних обмежень, зростання [29]. Це стосується і підприємств агропродовольчої сфери, які через особливості галузі, знаходяться на сучасному етапі в украї невивідному положенні [3; 11; 33].

Можна передбачити, що з розвитком інформаційних технологій управління підприємствами і ускладненням господарської організації вдосконалення внутрішньогосподарських комунікацій в цілях збільшення організаційної гнучкості, і, як наслідок, інноваційної сприйнятливості, стратегічне планування стане основним напрямком розвитку стратегічного управління.

Найважливішим ресурсом, необхідним для реалізації етапів стратегічного планування на підприємстві, є інформація. Аналіз літератури по стратегічному плануванню свідчить про те, що інформаційне забезпечення підприємства в процесі стратегічного планування повинне здійснюватися на всіх без виключення стадіях [5; 8; 19]. В той же час, інформаційне забезпечення процесу розробки стратегій, різне на всіх стадіях.

Таким чином стратегічне управління в реальному масштабі часу спирається, переважно, на суто спеціальну інформацію, яка необхідна лише в

конкретний момент виникнення тієї або іншої загрози з боку зовнішнього середовища. На відміну від нього, стратегічне планування є періодичним інструментом в руках багатьох керівників [12; 25]. Тому воно вимагає періодичних спостережень за одним і тим же набором основних параметрів, що характеризують ту або іншу стратегічну зону господарювання з метою складання рекомендацій для вибору стратегій, а також її оцінки і контролю.

Зважаючи на специфіку стратегічного управління і планування, всю інформацію про середовище підприємства, яку керівники використовують для ухвалення рішень, доцільно розділити на зовнішню і внутрішню. До зовнішньої інформації відноситься як інформація про всіх учасників того або іншого ринку, так і про безпосереднє оточення. Таким чином, інформаційне забезпечення стратегічного управління і планування в загальному вигляді будується з використанням вищевикладених показників, які називаються стратегічною інформацією.

Формалізована система стратегічного планування заснована на освоєнні спеціально розроблених процедур планування, форматів документації і представлення даних, структуризації вхідної і вихідної інформації. Ключовими елементами документації, стосовно системи стратегічного планування, виступають плани і програми.

Правове забезпечення стратегічного планування засноване на законодавчих і нормативних актах по різних питаннях розробки, функціонування і розвитку системи стратегічного менеджменту, прийнятих на державному рівні. До цих актів відносяться закони, постанови уряду і державних органів управління, державні стандарти [1; 2].

Правове забезпечення системи стратегічного менеджменту здійснюється в наступних напрямках:

правові питання функціонування економіки країни (по приватизації, розвитку підприємництва, податковій системі, фінансовій і кредиторській політиці, зовнішньоекономічній діяльності і ін.);

закони і нормативні акти по системах;

стандартизації;
метрології;
сертифікації товарів і послуг;
захисту прав споживачів;
антимонопольної політики;
управління якістю товарів;
безпеки і охорони праці тощо;

закони і нормативні акти по регулюванню безпеки і взаємозамінюваності товарів, ресурсозберіганню, розвитку виробництва, соціальному розвитку колективів, охороні природного довкілля;

правове регулювання освіти і функціонування підприємства.

Без якісного правового забезпечення стратегічного планування системи менеджменту підприємства по перерахованих напрямках взагалі неможливо забезпечити її стабільне і ефективне функціонування, оскільки кожне підприємство є підсистемою системи більш високого рівня – регіону, галузі, країни, а спільні підприємства – світової спільноти [9-10; 16; 20].

Основним інструментом реалізації стратегії підприємства є стратегічний план. Для кожного підприємства стратегічний план має бути оригінальним за змістом та структурою. Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Загальну структуру стратегічного плану зображено на рис. 1.1.

Стратегічні плани зорієнтовані на розвиток підприємства і за цих умов – на продовження його життєвого циклу. Треба зауважити, що навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які покликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства.

Основою будь якого стратегічного плану є продуктово-стратегічні стратегії, тому можна виокремити план залучення нових споживачів і підтримання контактів з наявними споживачами. На цій основі формуються

плани розподілу та реклами, товарообігу, реалізації та руху готової продукції. У свою чергу, ці плани є основою планування прибутків.

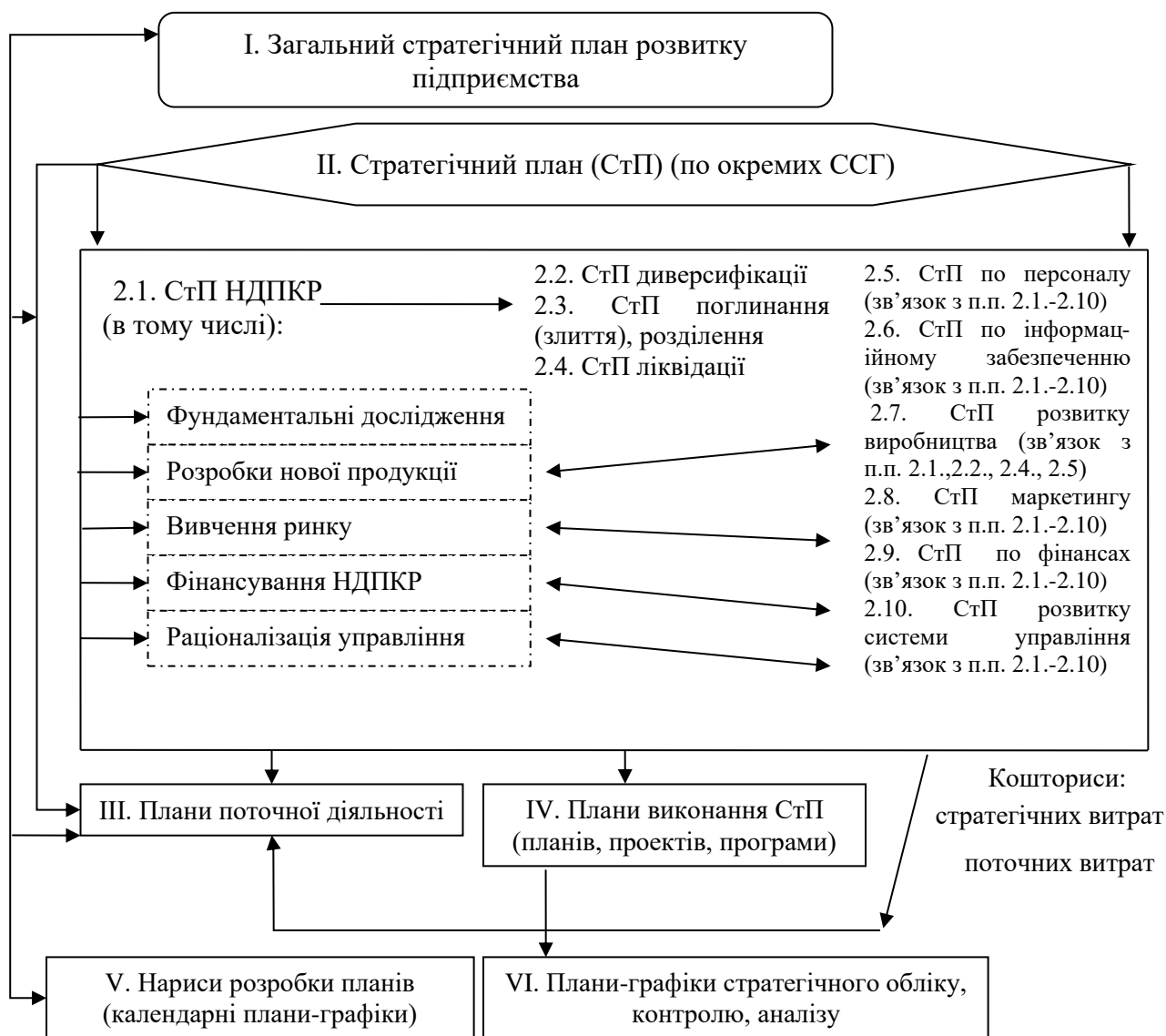


Рис. 1.1. Загальна структура стратегічного плану підприємства [складено автором 4; 36; 38; 40]

Так план (або розділ) отримання доходу від реалізації продукції складається в розрізі окремих видів продукції, які планується виробляти. При цьому треба оцінити вплив таких складових:

- рівня стабільності ринку;
- конкурентної позиції підприємства на ринку;
- потенціалу інновацій.

Це вимагає тісного зв'язку з планами маркетингу, виробництва, НДДКР тощо.

Досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечувальних стратегій. Забезпечувальні стратегії (ресурсного та функціонального типу) існують у формі планів та програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності.

Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, НДДКР, фінанси, персонал тощо. Їхня роль – у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку того чи іншого напрямку діяльності, наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії. Через плани та програми відбувається інтеграція діяльності та всього стратегічного набору, і досягаються синергічні ефекти підприємства в цілому. Стратегічний план (концепція) дозволяє визначити реальні можливості розвитку з врахуванням ресурсних обмежень, виявити кількісні і якісні наслідки, що особливо важливе в умовах функціонування ринкової економіки.

У основі концепції лежить сукупна інформація про можливі оптимальні варіанти розвитку науки і техніки, економіки і культури, витрат ресурсів, необхідних термінах закінчення основних етапів робіт і склад учасників, які розробляли стратегічний план [43; 46].

Основними завданнями стратегічного планування є:

визначення необхідних політичних рішень;

оцінка майбутнього стану економіки і потреби в даній продукції;

оцінка необхідних виробничих потужностей в майбутньому;

попередня оцінка розміру можливих капітальних вкладень.

Головним завданням стратегічного планування є вибір стратегії, здатної забезпечити конкретний бажаний результат (саме той, який зафіксований у вигляді мети) [14; 41]. Оскільки будь-яке підприємство є елементом системи ринку, то при розробці стратегічного плану необхідно визначити перспективи розвитку економіки країни і окремих регіонів [28; 42].

Стійкий господарський механізм є основною базою, що визначає можливість і життєздатність стратегічного планування в умовах ринку. Особливістю взаємин підприємств і території (регіону), яку необхідно враховувати при прогнозуванні, є розвиток виробничої і соціальної інфраструктури, насичення регіонального ринку продовольчими і промисловими товарами для населення, а також раціональне використання регіональних ресурсів з врахуванням проведення необхідних екологічних заходів [7; 34; 44]. В умовах жорсткої централізації рішень, що приймаються, на підприємствах різних форм власності відповідальність за розробку стратегічного планування несе вище керівництво.

У той же час, процес вироблення планових рішень може здійснюватися за наступними трьома схемами:

- знизу – вгору (децентралізовано);
- зверху – вниз (централізовано);
- інтерактивно (у взаємодії) [15; 18].

Стратегічні зусилля багато в чому визначаються стратегічними завданнями. Можна виділити два альтернативні напрями розвитку СБО стосовно існуючої продукції. Це збільшення об'єму продажів або підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції.

Напрями можливих стратегічних зусиль представлені на рис. 1.2.

Наприклад, якщо встановлені перспективи зростання і привабливості базового ринку (сегменту), зусилля слід сконцентрувати на збільшенні об'ємів продажу. Якщо передбачається, що в майбутньому темп зростання попиту на дану продукцію стабілізується, необхідно зосередитися на питаннях ефективності. Слід враховувати, що підвищення рентабельності продукції як стратегічної мети шляхом зусиль по нарощуванню об'ємів продажів вимагає інвестицій в розширення виробництва, канали розподілу товару і агресивну політику його просування, розширення ринку і тому подібне. У свою чергу, зусилля по підвищенню ефективності сприяють здобуттю грошових коштів за допомогою підвищення цін, скорочення витрат і виключення

низькорентабельних операцій і процедур. Зазвичай, по мірі насичення ринку, орієнтація на збільшення об'ємів продаж плавно переходить в стратегію підвищення ефективності; тобто продукція перетворюється із споживача фінансових засобів в їх творця.

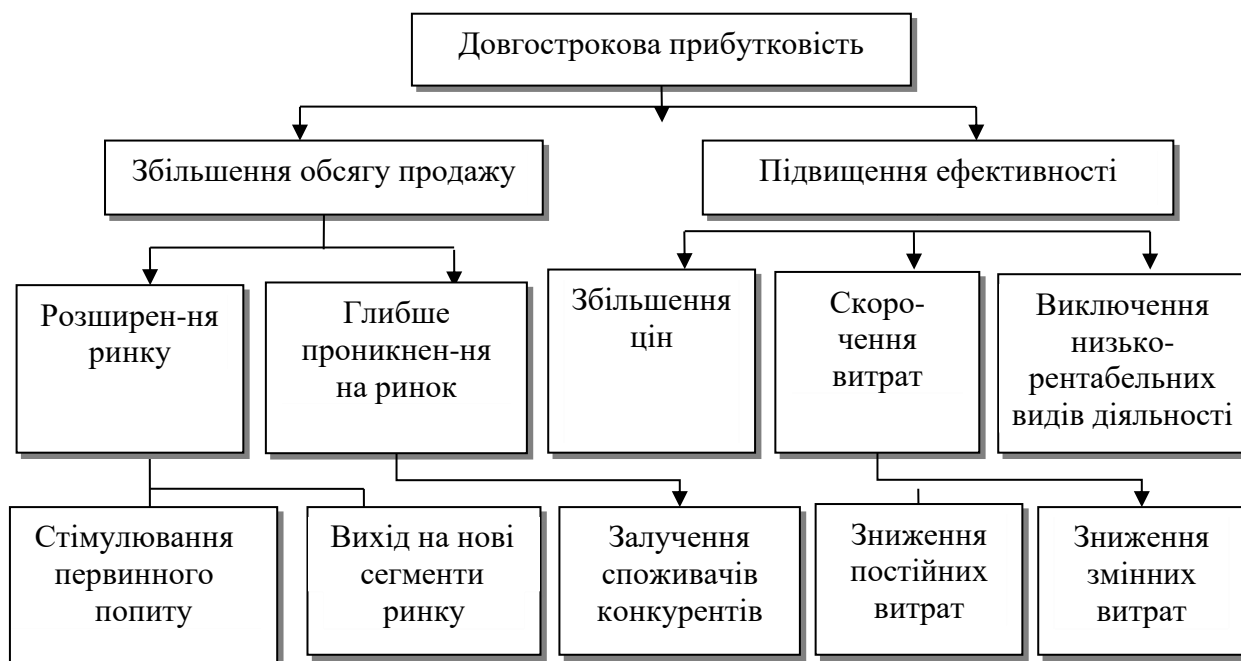


Рис. 1.2. Актуальні напрями можливих стратегічних зусиль сучасного підприємства [складено автором на основі 21; 23; 26; 45]

У міру зниження перспектив зростання, завданням стратегічного менеджменту стає пошук нових видів продукції і нових ринків для підтримки темпів розвитку бізнесу.

Таким чином, основними напрямками діяльності підприємства як об'єкту перспективного планування є:

- вироблення цілей і планових орієнтирів;
- вивчення потреб, створення товару і виведення його на ринок;
- визначення необхідного обсягу виробництва залежно від кон'юнктури ринку;

створення каналів розподілу і просування товару, а також вдосконалення ціноутворення;

визначення оптимального розміру фінансових ресурсів і їх використання для досягнення поставленого завдання;

розробка і реалізація науково-технічної політики з метою створення конкурентоспроможної продукції та вдосконалення технології;

забезпечення необхідного відтворення робочої сили і нормального мікроклімату на підприємстві;

виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;

вдосконалення системи управління відповідно до вимог безперервного підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

природоохоронна діяльність підприємства [27; 34].

Істотну допомогу при розробці концепції впровадження стратегічного планування підприємство може отримати від сторонніх консультантів. Проте для підприємств агропродовольчої сфери залучення зарубіжних консультантів може носити украй обмежений характер через істотні відмінності структури аграрного виробництва в Україні і в економічно розвинених країнах. Що мають найбільше значення в агропродовольчій сфері великі підприємства вимагають абсолютно інших підходів в управлінських інноваціях в порівнянні із зарубіжними фермерськими господарствами [32; 35].

Процес стратегічного планування і формування стратегії підприємства представляється у вигляді моделі функціональних зв'язків і взаємозалежностей динамічних елементів такого планування. Основу стратегічних планів в ній складає моніторинг тенденцій, загроз і можливостей в зовнішньому оточенні, всебічний прогноз її майбутнього стану, перш за все науково-технічного прогресу і ринків [24; 37; 39].

У практиці діяльності підприємств України застосовується два підходи до організації стратегічного планування. Перший підхід – традиційний – передбачає створення структурного підрозділу (відділу стратегічного планування). Другий

підхід – партисипативний – передбачає залучення до процесу стратегічного планування керівників і спеціалістів підприємства, функціональними обов'язками яких передбачена діяльність з планування (без створення відділу стратегічного планування) [22; 31]. На вибір підходу до організації стратегічного планування на підприємстві впливають наступні фактори:

фінансовий стан;

масштаби діяльності;

інноваційна політика;

забезпеченість матеріальними та нематеріальними ресурсами.

За своєю сутністю стратегія – це сукупність правил з прийняття управлінських рішень, якими менеджери керуються під час практичної діяльності. Стратегія – це інструмент менеджера необхідний для виконання певних завдань, як стратегічних, так і фінансових. Щоб визначити стратегію розвитку підприємства, необхідно вивчити весь його внутрішній стан, а також зовнішні фактори, що безпосередньо на нього впливають. Тільки чітко уявляючи положення свого підприємства на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може краще визначити стратегію розвитку підприємства, що надасть змогу досягти зазначених цілей й фінансових результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Підприємство знаходиться у Полтавському районі Полтавської області, де знаходиться його виробнича база і потужності. Земля підприємства розташована у зоні Лісостепу з помірно–континентальним кліматом (теплим із достатнім зволоженням).

Аналізоване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва, тваринництва. Основний вид економічної діяльності за КВЕД – 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Організаційна структура та структура управління підприємства представлена в Додатках А і Б.

Станом на 2022 р. підприємство обробляє 4201 га сільськогосподарських угідь, із них 3978 га – рілля (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу та структури сільськогосподарських угідь підприємства, 2020–2022 рр.

Вид земельних угідь	Роки			2022 р. до 2022 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Загальна земельна площа, га	4200	4220	4309	109	2,6
Усього сільськогосподарських угідь, га:					
у т.ч. рілля	4152	4110	4201	49	1,2
	3956	3914	3978	22	0,6
Структура сільськогосподарських угідь, %:					
рілля	100	100	100	x	x
	95,3	95,2	94,7	-0,6	-0,6
Припадає на 1 середньорічного працівника, га:					
сільськогосподарських угідь	17,228	17,054	17,217	-0,011	-0,1
ріллі	16,415	16,241	16,506	0,091	0,6

Аналіз табл. 2.1 свідчить, що з 2020 р. по 2022 р. площа сільськогосподарських угідь і площа ріллі збільшилися. В структурі сільськогосподарських угідь питома вага ріллі у 2022 р. складає 94,7 %. Землезабезпеченість працівників підприємства зменшилася, зокрема, площа сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника – на 0,011 га (0,1 %), а ріллі – збільшилася на 0,091 га (0,6 %). Дані показники свідчать про збільшення навантаження на одного працівника.

На підприємстві працює 244 особи (табл. 2.2). При цьому за останні 3 роки кількість працівників збільшилася на 3 особи або 1,2 % в тому числі у тваринництві – на 3 особи (1,5 %). Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві складає 84,8 % середньорічної кількості працівників.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства, 2020–2022 рр., осіб

Показники	Роки			2022 р. до 2022 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	241	241	244	3	1,2
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	204	204	207	3	1,5
у т. ч. в рослинництві	105	105	105	0	0,0
тваринництві	99	99	102	3	3,0

Підприємство повністю забезпечено як основними, так і оборотними засобами для ведення господарської діяльності (табл. 2.3), ефективність використання яких за 2020-2022 рр. зросла. Протягом досліджуваного періоду зросли показники фондозабезпеченості – на 1 тис. грн (8,6 %), фондоозброєності – на 16 тис. грн. (8 %), фондомісткості – на 0,186 грн (7,2 %), забезпеченості основних засобів оборотними коштами – на 0,548 грн (32,2 %); зменшились показники фондівіддача – на 0,025 грн (6,5 %).

Позитивним стало збільшення операційного прибутку на 18,6 грн (7,2 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів.

Таблиця 2.3

Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2020–2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2022 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Вартість основних засобів, тис. грн	48449	55197	52954	4505	9,3
Залишки оборотних засобів, тис. грн	82476	113952	119149	36673	44,5
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	11,6	13,4	12,6	1	8,6
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол	201,0	229,0	217,0	16	8,0
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	1,702	2,064	2,250	0,548	32,2
Фондомісткість, грн	2,601	2,635	2,787	0,186	7,2
Фондовіддача, грн.	0,384	0,379	0,359	-0,025	-6,5
Одержано на 100 грн. вартості основних засобів, грн					
товарної продукції	11,6	4,4	44,8	33,2	286,2
операційного прибутку	260,1	263,5	278,7	18,6	7,2

Згідно із коефіцієнтом спеціалізації, що дорівнює – 0,238, підприємство має багатогалузевий рівень спеціалізації (зернові, соняшник, молоко, м'ясо тощо). На діяльність підприємства впливають велика кількість факторів, що підвищують ризик діяльності, ступінь невизначеності в майбутніх умовах роботи підприємства, основний з яких це війна і, відповідно, зменшення логістичних можливостей. Особливе значення у зв'язку з цим набуває виробничо–комерційна діяльність підприємства.

Розглянемо результати виробничо–комерційної діяльності підприємства (табл. 2.4). Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що в порівнянні з 2020 р. в 2022 р. виробництво валової продукції збільшилося на 21587 тис. грн (17,1 %), в тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 478,5 тис. грн

(15,8 %), на 1 середньорічного працівника – на 82 тис. грн (15,7 %). Чистий прибуток зменшився на 9173 тис.грн (на 95 %). Рівень рентабельності зменшився на 8 % та у 2022 р. становив 2,6 %, а норма прибутку – на 19 % та у 2022 р. становила 0,9 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність в підприємстві є рентабельною та прибутковою.

Таблиця 2.4

Результати виробничо–комерційної діяльності підприємства, 2020–2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2022 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Виробництво валової продукції, тис. грн	126019	145464	147606	21587	17,1
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	3035,1	3539,3	3513,6	478,5	15,8
на 1 середньорічного працівника	522,9	603,6	604,9	82	15,7
Чистий прибуток, тис. грн	9655	30904	482	-9173	-95,0
Коефіцієнт автономії	0,926	0,900	0,872	-0,054	-5,8
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,757	8,241	6,920	-2,837	-29,1
Рівень рентабельності, %	10,6	33,1	2,6	-8	x
Норма прибутку, %	19,9	56,0	0,9	-19	x

Досліджуване підприємство адекватно використовує свої сильні сторони, діагностує слабкі сторони (зокрема щодо недостатності відомостей про конкурентів; відставання у сфері досліджень і технологій; неможливості фінансувати складні проекти, які вимагають значних економічних коштів; збільшення фондомісткості продукції в результаті проведення модернізації основних засобів; недостатньої дієвості маркетингової політики керівництва підприємства; відсутності фахівців у сфері стратегічного управління), що позитивно відображається на його стратегічному управлінні (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз сильних і слабких сторін у діяльності підприємства, 2020–2022 рр.

Аналіз сильних сторін в діяльності	Аналіз слабких сторін в діяльності
<p>Зручні умови доставки продукції покупцям Уважне відношення до покупців, довгострокова співпраця Сучасна техніко–технологічна база Достатність інвестиційного ресурсу у засновників Високий професіоналізм персоналу підприємства Можливість навчання кадрів за рахунок підприємства Ефективна система мотивації персоналу Імідж надійного партнера Бажання проводити зміни в технології і управлінні Цілеспрямованість керівництва щодо підвищення ефективності діяльності Прибуткова діяльність підприємства Постійне оновлення виробничих потужностей.</p>	<p>Недостатньо відомостей про конкурентів Відставання у сфері технологій Неможливість фінансувати складні проекти, які вимагають значних економічних коштів Збільшення фондомісткості продукції в результаті проведення модернізації основних засобів Не достатньо дієва маркетингова політика керівництва підприємства Відсутність фахівців у сфері стратегічного управління.</p>

Зовнішні можливості й загрози для підприємства представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз зовнішніх можливостей і загроз для підприємства, 2020–2022 рр.

Перелік зовнішніх можливостей	Перелік зовнішніх загроз
<p>Відновленн логістичних ланцюгів Зростання купівельної спроможності населення Формування нових груп клієнтів Потреба клієнтів в комплексних постачаннях продукції великими партіями Зниження митних зборів Пропозиція робочої сили високої кваліфікації, що повернулася із–за кордону Гарантовані ділові зв'язки з постачальниками сировини Поява інноваційних технологій виробництва і високоефективного устаткування Завоювання нових ринків збуту Висока якість договірної дисципліни Швидкі темпи інновацій в галузі</p>	<p>Затягування війни та економічної кризи Політична нестабільність Підвищення вимог до якості продукції і цін Посилення конкуренції на внутрішньому ринку Нестабільність цін постачальників Невчасність постачання продукції від постачальників Ризик використання конкурентами сучасних технологій Підвищення цін на добрива, насіння, корми, ЗЗР та ЗЗТ Епідеміологічний стан в країні Інфляційні процеси в державі</p>

В цілому в умовах військового часу, підприємство має достатньо виважену виробничо-збутову стратегію.

2.2. Діагностика системи стратегічного управління підприємством

Актуальними підходами діяльності підприємства є розвиток системи стратегічного і тактичного планування із забезпеченням їх взаємозв'язку, а також узгодження стратегічних та оперативних планів (рис. 2.1).

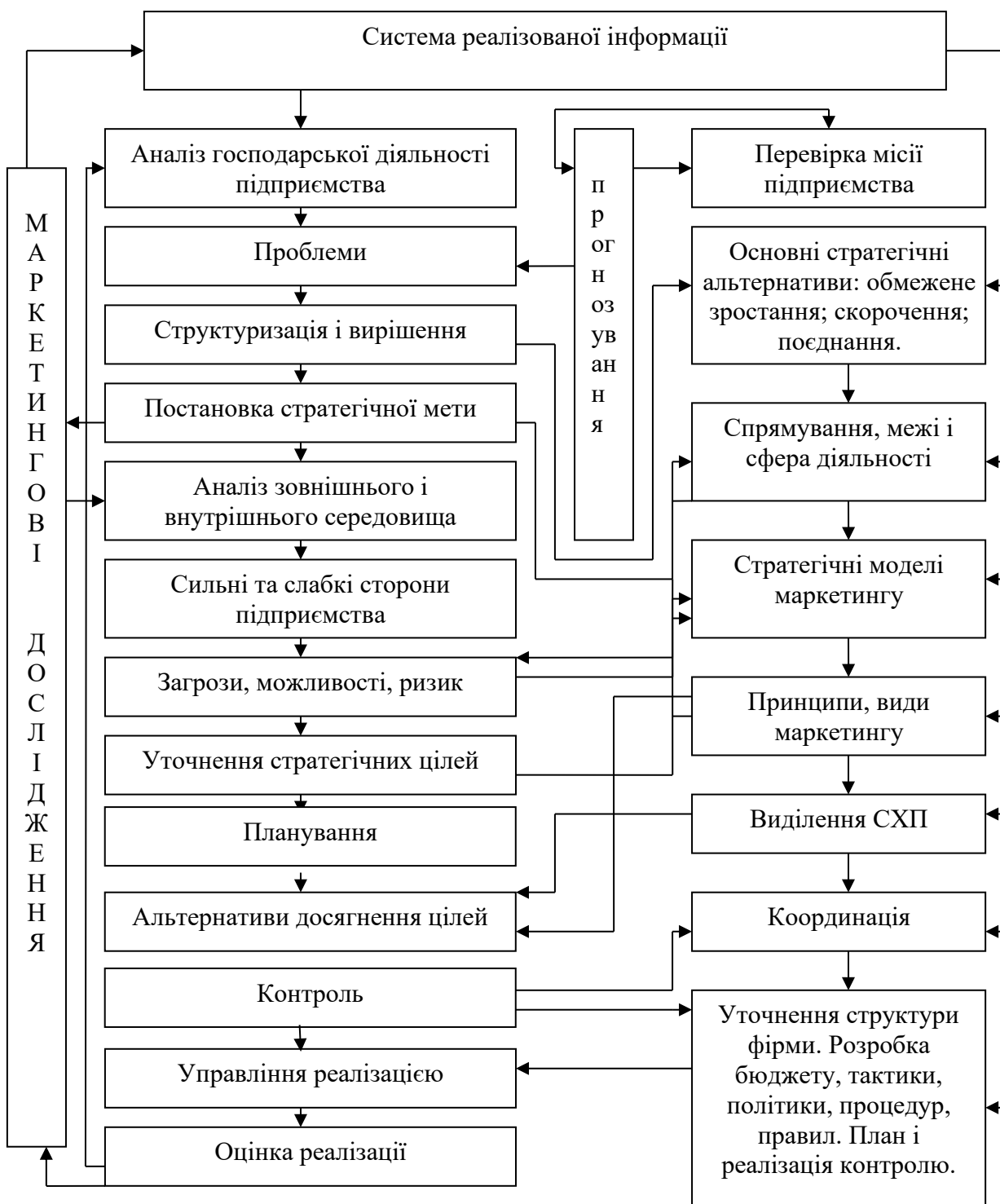


Рис. 2.1. Схема стратегічного управління підприємства [складено автором]

При дослідженні стратегічного планування на підприємстві було виявлено, що на сучасному етапі в якості корпоративної стратегії на підприємстві використовується стратегія обмеженого зростання, тобто цілі встановлюються від досягнутого і корегуються з урахуванням інфляції, попиту на ринку. Особливо це стосується впровадження та реалізації інноваційних стратегій (рис. 2.2).

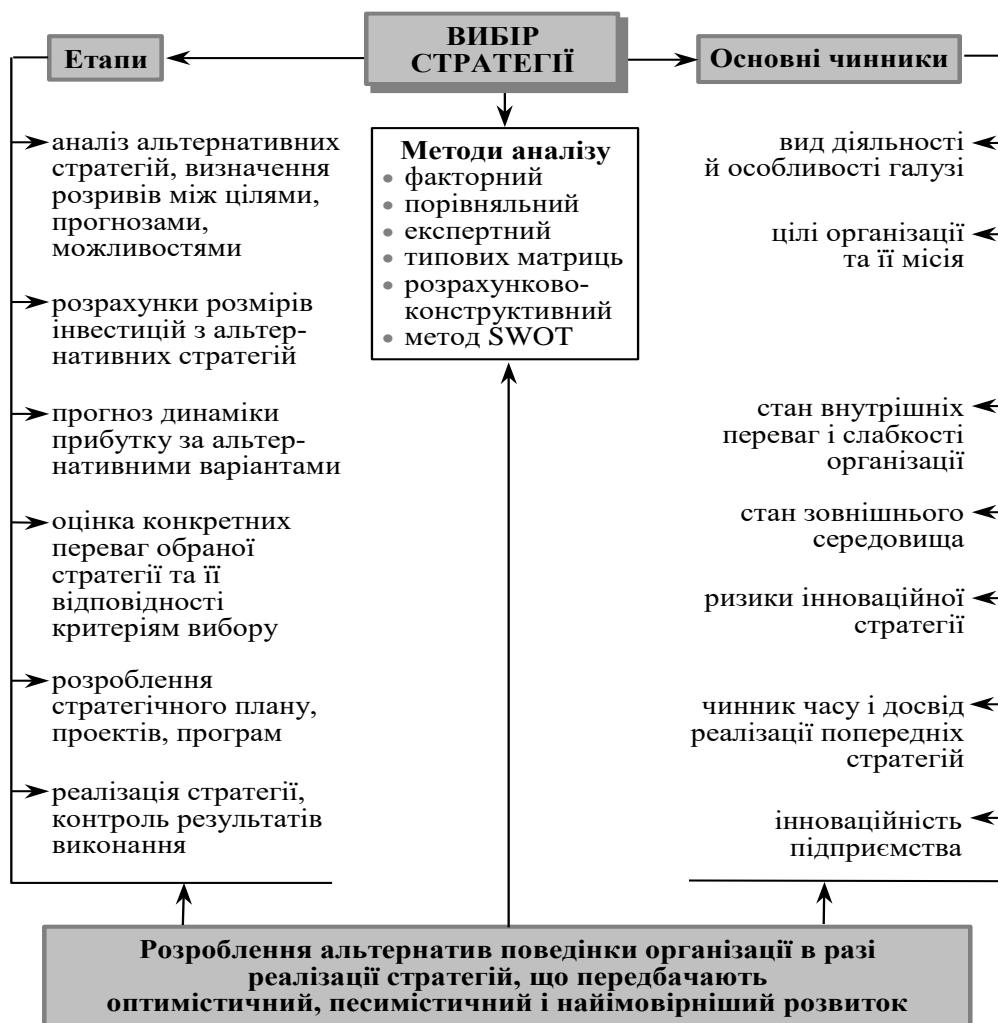


Рис. 2.2. Стадії і чинники стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства [сформовано автором]

Для розробки та вибору стратегічних альтернатив в залежності від темпу зростання ринку та конкурентних позицій підприємства доцільно використати матрицю Томпсона-Стріклєнда. Згідно до цієї матрицею для визначення найбільш привабливої стратегічної альтернативи розвитку підприємства в

майбутньому треба проаналізувати фактори розвитку ринку та фактори конкурентоспроможності. Оцінка здійснювалась за 3-х бальною шкалою. На підставі проведених досліджень, слід зазначити, що найбільш вагомими чинниками, які забезпечують темпи зростання ринку, є місткість ринку та рівень конкуренції, а чинниками сильних конкурентних позицій – імідж підприємства та внутрішній потенціал. Далі доцільно побудувати матрицю Томпсона-Стріклєнда (рис. 2.3).

Стратегія переорієнтації	Інтеграційне зростання
Горизонтальна інтеграція	Диверсифікація в суміжні галузі
Стратегія «відсічення зайвого»	Інтенсивне зростання
Ліквідація	
Слабка конкурентна позиція	Сильна конкурентна позиція
Стратегія «відсічення зайвого»	Диверсифікація в суміжні галузі
Стратегія диверсифікації	Диверсифікація в нові галузі
Стратегія переорієнтації	Вертикальна інтеграція
Стратегія ліквідації	Обмежене зростання

Рис. 2.3. Матриця Томпсона-Стріклєнда для підприємства [складено автором]

Таким чином, на підставі рис. 2.1, можна зазначити, що можливими стратегічними альтернативами для підприємства є інтеграційне зростання, диверсифікація в суміжні галузі або інтенсивне зростання. Оцінка факторів стратегічного набору здійснювалась для кожної альтернативної стратегії розвитку підприємства, що дозволило скоротити кількість можливих стратегій до мінімуму й оцінити забезпеченість обраної стратегії наявними ресурсами (табл. 3.7). Таким чином, за підсумковим результатом оцінки стратегічних альтернатив, найбільш оптимальною для підприємства є стратегія інтенсивного зростання, використання якої дозволить підприємству сконцентрувати зусилля на існуючому ринку, при цьому приділяючи увагу якості, асортименту продукції і сервісному обслуговуванню. Для удосконалення стратегічного планування підприємства проаналізуємо стратегічний набір з урахуванням проведених досліджень та отриманих результатів.

Оцінка стратегічних альтернатив підприємства [складено автором]

Фактори	Важливість	Стратегічні альтернативи					
		Стратегія інтенсивного зростання		Стратегія диверсифікації		Стратегія інтегрованого зростання	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
Відповідність стратегічної альтернативи стану зовнішнього середовища	0,3	4	1,2	3	0,9	4	1,2
Відповідність стратегічної альтернативи потенціалу підприємств	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Рівень ризику стратегії	0,25	5	1,25	4	1	4	1
Відношення персоналу до можливих змін	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Економічний вплив стратегічної альтернативи на майбутнє підприємства	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8
Підсумок	1		4,45		3,45		3,75

Фактичні види стратегій підприємства мають комплементарний зв'язок (рис. 2.4). Таким чином, застосування розроблених рекомендацій для підприємства дозволить удосконалити процес стратегічного планування на підприємстві і підвищити ефективність діяльності.

Важливим етапом на шляху формування конкурентоспроможної діяльності підприємства є формування системи економічних планів на основі єдиної комплексної моделі стратегічного управління. На основі етапів розроблення планів із врахуванням сучасних тенденцій автором було удосконалено модель розроблення системи планів на підприємстві, яка подана на рис. 2.5.



Рис. 2.4. Фактична схема стратегічного набору для підприємства [складено автором]

Після встановлення основної мети планування на підприємстві, яка має корелювати із місією та системою цілей, необхідним є розроблення системи планових показників, на основі яких буде проводитися подальша оцінка ефективності планування і цільові значення яких будуть метою для роботи як окремих відділів, так і усього підприємства в цілому.

В основу моделі формування системи цільових показників було покладено методику Нортон і Каплана щодо формування системи ключових показників ефективності підприємства. Згідно із цим підходом виділяють чотири перспективи:

- 1) фінанси – прибутковість і віддача від інвестицій;

- 2) клієнти – ступінь задоволеності клієнтів та їх потреб;
- 3) внутрішні основні бізнес-процеси – ефективно та результативно виконання бізнес – процесів;
- 4) інновації, навчання і ріст – «м'які» показники, які відображають розробку нових товарів і послуг, розвиток і навчання самих людей.

Підприємство само може виділяти додаткові, важливі саме для себе перспективи (наприклад, якість, зовнішнє середовище, безпека, суспільство).

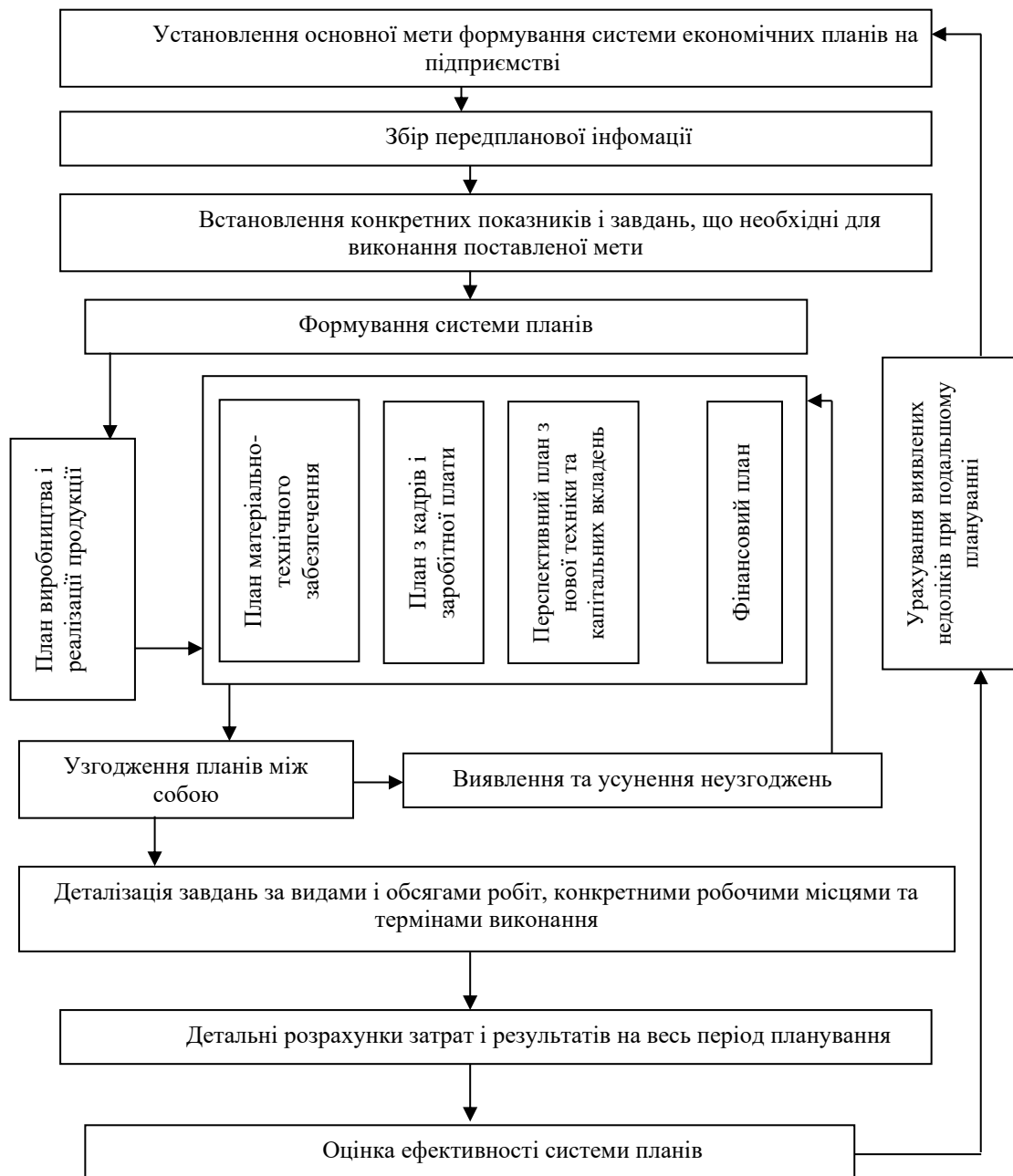


Рис. 2.5. Узагальнена схема формування системи планування на підприємстві [складено автором]

На основі описаного вище підходу для підприємства було сформовано такий набір перспектив: фінанси, виробництво, збут, кадри та нематеріальна перспектива. На основі карти системи збалансованих показників Нортон і Каплана, було сформовано і доповнено збалансовану систему показників для підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Збалансована система планових показників для підприємства
[сформовано автором за матеріалами 8; 16; 24]**

Перспектива	Планові показники	Формули розрахунку, характеристики	
Фінанси			
1.	Прибуток	Коефіцієнт чистого прибутку	Чистий прибуток / Виручка від реалізації
2.	Активи	Коефіцієнт оборотності активів	$(2 \times \text{Виручка від реалізації}) / (\text{Активи на поч. періоду} + \text{Активи на кін. періоду})$
3.	Платоспроможність	Критерій Бівера	Приплив грошових коштів / Загальна сума заборгованості
4.	Пасиви	Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	Прибуток після сплати податків / Власний капітал (нормативні значення у межах 0,17-0,4)
Виробництво			
5.	Собівартість	Коефіцієнт виробничої собівартості	Собівартість реалізованої продукції / Виручка від реалізації, часток одиниці
6.	Основні фонди	Фондовіддача	Обсяг виробництва / Середня початкова вартість основних фондів
7.	Виробнича потужність	Ступінь використання виробничої потужності	Фактичний або плановий обсяг виробництва / Середньорічна виробнича потужність підприємства
Збут			
8.	Логістика	Інтегральний показник оцінки ефективності системи логістичного менеджменту	Розраховується на основі набору показників, що характеризують ефективність системи логістики, а саме показники рівня: логістичного обслуговування, продуктивності логістичної системи, якості логістичного обслуговування
9.	Просування	Частка ринку	Обсяг пропозиції на ринку підприємства / Загальна місткість ринку
Кадри			
10.	Ефективність затрат праці	Коефіцієнт продуктивності праці	Обсяг виробленої продукції / Середньоспискова чисельність персоналу
11.	Лояльність	Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість працівників, що звільнились за власним бажанням / Середньоспискова чисельність персоналу

Перспектива		Планові показники	Формули розрахунку, характеристики
12.	Інвестиції у людський капітал	Показник ефективності інвестицій у людський капітал на одного працівника	Чистий прибуток / інвестиції у людський капітал, де інвестиції у людський капітал дорівнюють $\sum_{i=1}^n Z_{Г_i} \times J_{П_i} \times J_{С_i} \times C_{В_i} \times (1 + P_{К_i}) \times (1 + B_i)^i$ де $Z_{Г_i}$ – річна посадова ставка; $J_{П_i}$ – індекс зростання продуктивності і якості праці протягом періоду; $J_{С_i}$ – індекс зростання вартості життя протягом періоду; $C_{В_i}$ – частка страхових внесків і додаткових пільг у фонді заробітної плати за період; $P_{К_i}$ – частка непрямих затрат на персонал для даної категорії працівників; B_i – річна ставка банківського проценту; n – кількість років роботи на даній посаді або кількість років існування посади
13.	Нематеріальні активи	Коефіцієнт капіталізації нематеріальних активів	Чистий прибуток / Вартість нематеріальних активів у балансі
14.	Репутація (гудвіл)	Показник гудвілу за обсягом реалізації	$GV = (NOI - Q_{fх} \times R_q) / R_g$, де GV - гудвіл; NOI – чистий операційний дохід від діяльності компанії; R_q – середньогалузевий коефіцієнт рентабельності реалізації продукції; R_g – коефіцієнт капіталізації нематеріальних активів; Q_f – вартість реалізованої продукції

Для кожної перспективи визначається певний набір цільових показників (за Нортонем і Капланом найоптимальніша їх кількість – від трьох до п'яти). При цьому ключові показники можуть бути або випереджаючими (дані з фактичного значення показника надаються протягом поточного періоду), або відстроченими – дані надаються в кінці поточного періоду.

Якщо планування і оцінка фінансових показників та показників виробничої діяльності є достатньо розповсюдженими на українських підприємствах, то оцінка таких напрямків, як збут і кадри, а особливо нематеріальної перспективи розвинені значно менш, або нерозвинені взагалі. Запорукою успіху впровадження ефективної системи формування та оцінювання планів на підприємстві є організаційне забезпечення даного процесу та інтеграція в управлінські підсистеми підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Необхідно підкреслити, що провідна роль у напрямках стратегії по відношенню до певного продукту належить інноваційній або технологічній стратегії, які ставлять мету інноваційної діяльності, вибір засобів їх досягнення та джерел одержання цих засобів. Отже, інноваційна стратегія є функцією технологічних можливостей, ринкових цілей, а також конкурентних позицій підприємства.

При формулюванні загальноорганізаційної стратегії розвитку будь-якого підприємства керівництво прагне по можливості враховувати певні економічні умови її функціонування. Тому всі науково-технічні програми розвитку підприємства можна умовно розділити на два види: програми стосовно існуючої номенклатури продукції та удосконалення впроваджених технологічних процесів, а також програми стосовно нових продуктів і процесів.

Варто зауважити, що основна частка матеріально-фінансових та людських ресурсів, зайнятих дослідженнями існуючої номенклатури продукції та удосконалення впроваджених технологічних процесів, націлена на удосконалення якісних характеристик продуктів, на пошук можливостей поліпшення технології виробництва та зниження витрат, на вишукування нових галузей, застосування вже розроблених новинок. Це, як правило, реалізація програм так званих оборонних інноваційних стратегій.

Отже, відповідно до видів науково-технічних програм можна класифікувати стратегії розвитку підприємства наступним чином:

1-й клас: Оборонні стратегії:

імітаційні;

вичікувальні;

безпосереднього реагування;

2-й клас: Наступальні стратегії.

Практичне застосування тієї або іншої стратегії залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх обставин, цілей підприємства відносно конкретних продуктів і ринків, стадій життєвого циклу продукції, дій конкурентів тощо. При цьому всі типи оборонних стратегій – за винятком безпосереднього реагування на запити споживачів – це реакція на дії конкурентів і лише побічно – відповідь на потреби й поведінку споживачів, що і формує конкурентну позицію підприємства (рис. 3.1).

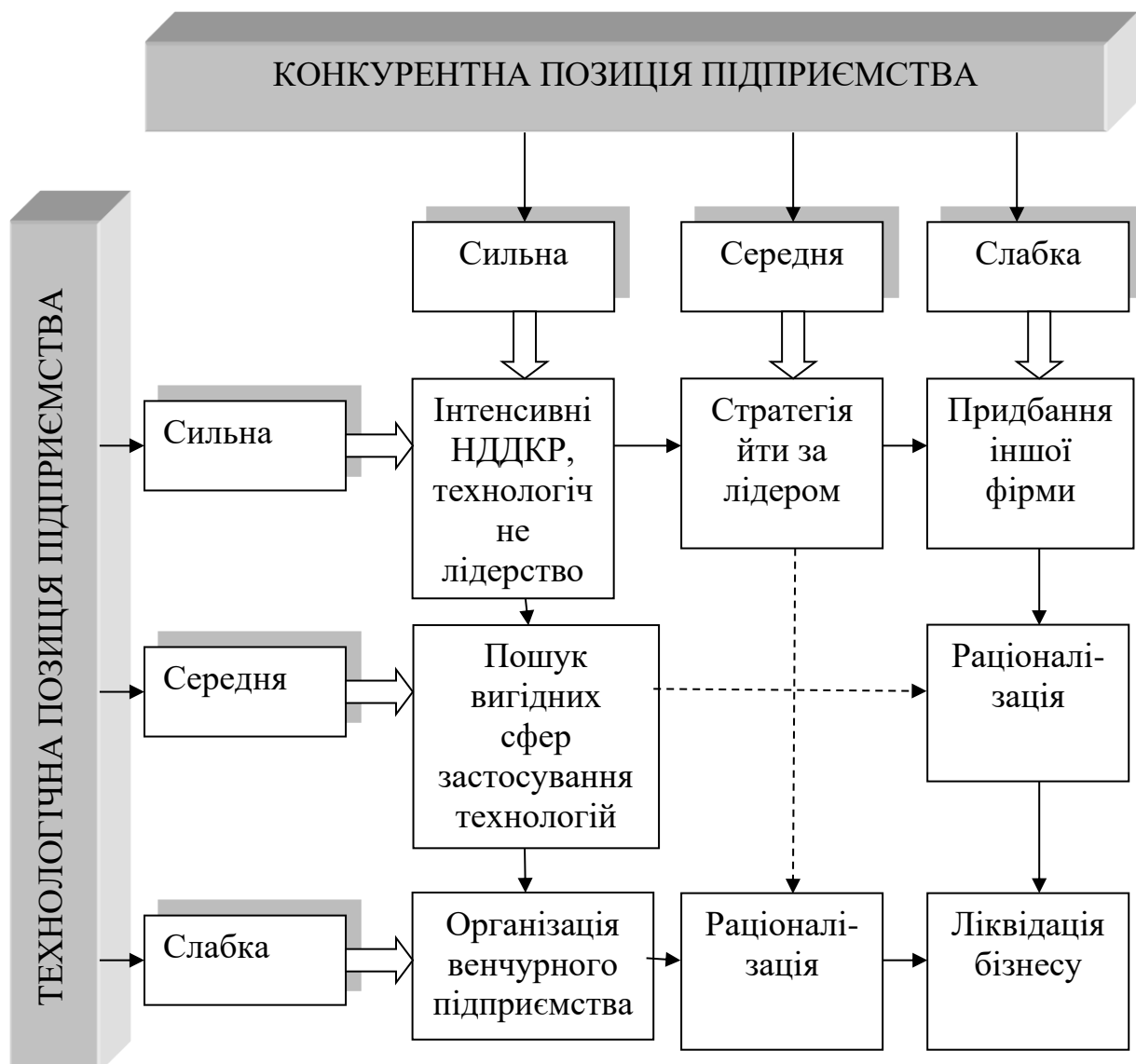


Рис. 3.1. Метод вибору інноваційної стратегії підприємства [складено автором]

Як видно з рис. 3.2, перший крок в розробці інноваційної стратегії полягає в узгодженні технологічних можливостей, які існують у суспільстві.

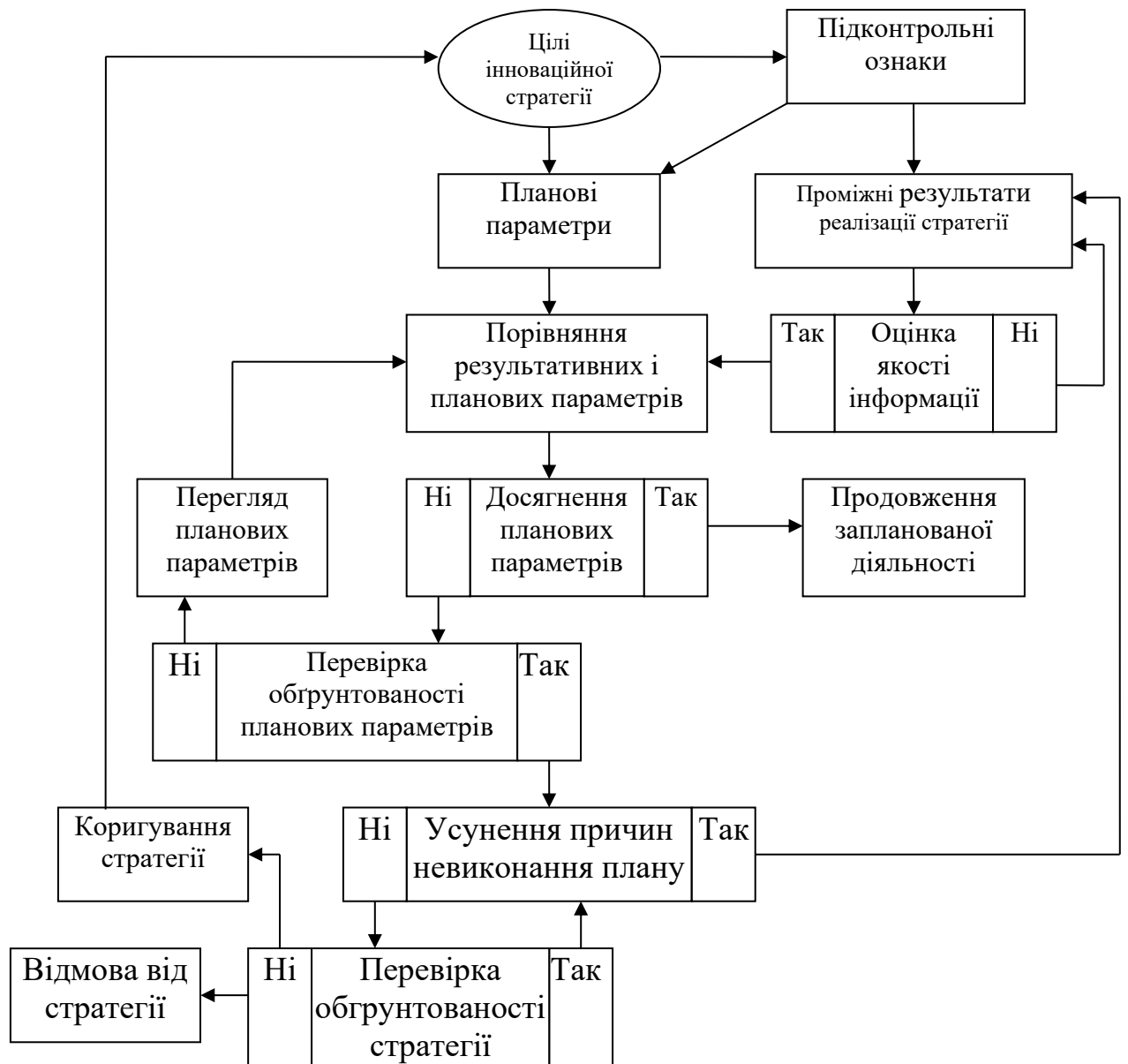


Рис. 3.2. Шляхи реалізації інноваційної стратегії підприємства [складено автором]

На підприємствах, котрі у своїй діяльності керуються технологічними досягненнями, нові технологічно обґрунтовані стратегії можуть виникнути як результат НДДКР, які проводилися в пошуках рішення проблем. При цьому виходять із того, що нові розробки завжди знайдуть ринок збуту, а у цьому є потенційна небезпека помилки щодо реалізації нововведення. Це досліджується через побудову матриці «Результативність інноваційної стратегії – базові параметри розвитку» (рис. 3.3).

		Висока	Низька
Базові параметри розвитку Бп	Високі	ВВ Продовження реалізації діючої стратегії існуючими засобами	ВН Коригування стратегії з метою реалізації обмежених можливостей росту прибутку й обсягу діяльності
	Низькі	НВ Реалізація діючої стратегії в умовах можливого коригування заходів для подальшого підвищення її ефективності	НН Відмова від діючої стратегії та розробка нових стратегічних альтернатив

Рис. 3.3. Матриця «Результативність інноваційної стратегії – базові параметри розвитку» [складено автором]

Матриця «Результативність інноваційної стратегії – базові параметри розвитку» дає змогу сформуванню матрицю ідентифікації напрямку і рівня змін зовнішнього середовища підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця ідентифікації напрямку і рівня змін зовнішнього середовища підприємства [складено автором]

Зовнішнє середовище	Рівень змін	Суттєвий (С)	Помірний (П)	Невідчутний (Н)
Напрямок змін				
Зростання нестабільності НС ↑		НС ↑ С	НС ↑ П	НС ↑ Н
Зменшення нестабільності НС ↓		НС ↓ С	НС ↓ П	НС ↓ Н

На основі даних табл. 3.1 наведемо актуальні напрями коригування інноваційної стратегії при зміні параметрів динаміки зовнішнього середовища підприємства (табл. 3.2).

Наступальні стратегії також наділені рядом загальних рис: вимагають великих інвестицій у НДДКР і тому доступні, головним чином, об'єднанням, які мають міцний фінансовий стан, висококваліфікований управлінський та науково-технічний персонал. Наступальна стратегія може здійснюватися не тільки за рахунок НДДКР, а й за допомогою злиття і придбань підприємств.

Напрями коригування інноваційної стратегії при зміні параметрів динаміки зовнішнього середовища підприємства [складено автором]

Конфігурація факторів	Управлінські дії
НС ↑ С	Можливе коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії.
НС ↓ С	Можливе коригування механізму реалізації стратегії та вивчення доцільності уточнення стратегічних цілей на основі можливого збільшення строку стратегічної перспективи.
НС ↑ П	Можливе коригування механізму реалізації стратегії без помітних змін стратегії.
НС ↓ П	Можливе коригування механізму реалізації стратегії.
НС ↑ Н НС ↓ Н	Стабільність механізму реалізації стратегії.

Технологічно обґрунтовані інноваційні стратегії повинні базуватися як на технологічних можливостях, так і на аналізі потреб. Таким чином, наступний крок в стратегічному аналізі можливостей фірми пов'язаний з визначенням можливості одержання фірмою прибутку від нововведення в умовах відсутності конкуренції та інших обмежень. Слід підкреслити, що подані на рис. 3.2 процедури включення технологічних факторів у формування загальної інноваційної стратегії підприємства повинні виконуватися, якщо підприємство прагне уникнути ситуацій, коли продажі нововведення призведуть до збитків.

Відповідно до даної методики, інноваційна стратегія підприємства, яка ставить за мету розвиток інноваційної діяльності, вибір засобів її досягнення та джерел отримання цих засобів, є функцією технологічних можливостей, що забезпечують досягнення ринкових цілей і конкурентних позицій підприємства.

Перша змінна у функції інноваційної стратегії (технологічна позиція підприємства) задається внутрішніми параметрами, накопиченим підприємством науково-технічним потенціалом («ноу-хау», портфель патентів, людські ресурси, дослідне обладнання) і зовнішніми – доступністю ліцензій, відносинами з дослідними організаціями, клієнтами, постачальниками як сировинних ресурсів, так і наукомістких компонентів (рис. 3.4).

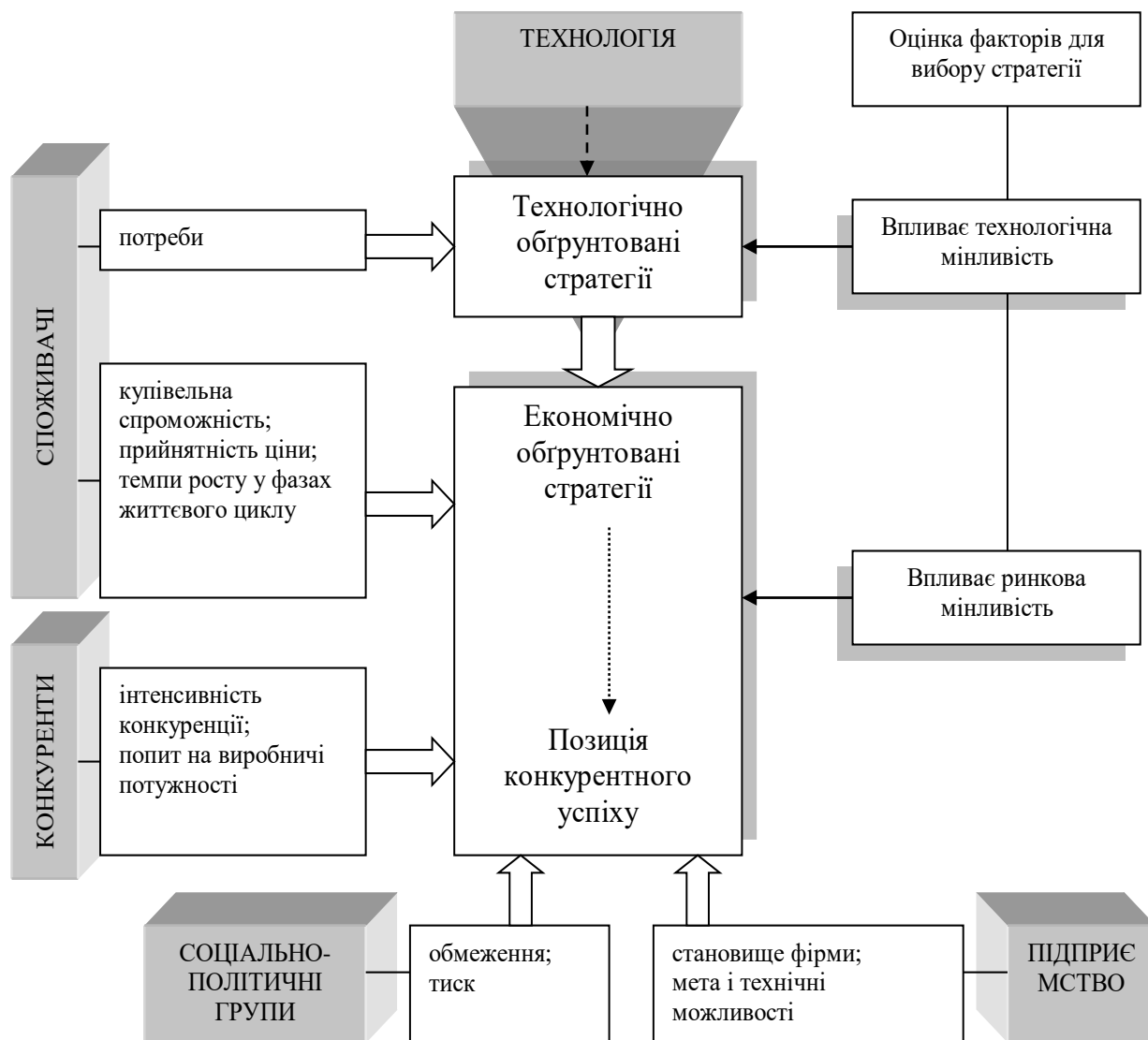


Рис. 3.4. Схема впливу технології на вибір інноваційної стратегії підприємства [складено автором]

Якщо аналіз технологічної мінливості показує, що технології підприємства можуть різко змінюватися і відіграють важливу роль у його майбутньому, якщо інвестиції в НДДКР будуть істотними, то бажано при обґрунтуванні інноваційного проекту об'єднати стратегічно важливі показники у формі доповіді про технологічну стратегію підприємства. Для цього необхідно здійснити наступні дії:

виділити зони стратегічних технологій (ЗСТ), оцінити їх мінливість та перспективи на майбутнє;

оцінити технологічні фактори успіху для кожної ЗСТ на майбутнє.

Визначити технологічні фактори інноваційної стратегії, масштаби і можливості, які стосуються даного підприємства;

сформувати портфель технологій, відповідно до якого підприємство буде діяти.

Узагальнення вище наведених підходів до вибору інноваційної стратегії фірми дає можливість дійти висновку про те, що у підприємства вибір інноваційної стратегії ґрунтується фактично лише на прогнозуванні

Друга змінна у функції інноваційної стратегії (конкурентна позиція підприємства) визначається щодо контрольованої частки ринку динамікою його розвитку та відповідних цілями підприємства, доступом до джерел сировини, енергетичними і трудовими ресурсами, джерелом фінансування, контролем над каналами розподілу, репутацією.

При цьому увага концентрується, як правило, на наступних питаннях:

які явища лежать в основі конкуренції в даній галузі (або в галузі, у яку підприємство має намір укорінитися);

які дії можуть почати конкуренти і які найкращі шляхи реакції на них;

які перспективи для забезпечення довгострокового успіху в конкурентній боротьбі?

Одним із способів визначення конкурентної позиції підприємства є прогнозування оцінки конкурентоспроможності нововведення. Цей метод більше орієнтований на поточну ринкову ситуацію, ніж на перспективні потреби покупців:

1. Конкурентоспроможність повинна бути оцінена вже на стадії формування технічного завдання на розробку.

2. В основу оцінки конкурентоспроможності нововведення необхідно покласти ідеальну споживчу модель, що задовольняє перспективні потреби на 100% на даному сегменті ринку.

3. Рівень техніко-економічних параметрів нововведення, запропонованого до розробки, повинен оцінюватися стосовно прогнозованого рівня техніко-експлуатаційних параметрів продукції найбільш імовірних

конкурентів на рік початку випуску оцінюваної моделі.

4. Відібрані для оцінки конкурентоспроможності параметри потрібно оцінювати за значимістю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Складові контролю реалізації інноваційної стратегії підприємства
[складено автором]**

Об'єкти контролю	Задачі контролю	Варіанти оцінки	Аналітичні підконтрольні задачі
Інноваційні стратегія	Визначення відповідності стратегічних внутрішніх змін цілям діючої стратегії	Значна (З)	Моніторинг внутрішнього середовища
		Часткова (Ч)	Моніторинг змін зовнішнього і внутрішнього середовища, повторна оцінка якості інноваційної стратегії
		Епізодична (Е)	Комплексний аналіз змін зовнішнього і внутрішнього середовища, коригування або зміна інноваційної стратегії
Зовнішнє середовище	Виявлення рівня змін зовнішнього середовища	Суттєвий (С)	Визначення характеру змін та ступеня їх впливу на підприємство, прогнозування рівня змін
		Помірний (П)	Визначення характеру змін та ступеня їх впливу на організацію
		Невідчутний (Н)	Моніторинг зовнішнього середовища

На другому етапі прогнозування конкурентоспроможності нововведення рекомендується проводити оцінку рівня всіх значимих для споживача параметрів нововведення, яке планується розробляти; рівня цих параметрів продуктів у потенційних конкурентів, а також оцінку рівня параметрів у попередніх аналогах щодо параметрів в ідеальній споживчій моделі (рис. 3.5).

Рівень змін зовнішнього середовища		Значна З	Часткова Ч	Епізодична Е
Суттєвий	С	СЗ	СЧ	СЕ
Помірний	П	ПЗ	ПЧ	ПЕ
Невідчутний	Н	НЗ	НЧ	НЕ

Рис. 3.5. Матриця: Відповідність стратегічних змін цілям інноваційної стратегії підприємства [складено автором]

Аналітичні висновки при різних варіантах конфігурації параметрів реалізації інноваційної стратегії та змін зовнішнього середовища підприємства наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Аналітичні висновки при різних варіантах конфігурації параметрів реалізації інноваційної стратегії та змін зовнішнього середовища підприємства [складено автором]

Конфігурація параметрів реалізації інноваційної стратегії та змін зовнішнього середовища	Аналітичні висновки
СЗ	Інноваційна стратегія добре адаптована до можливих змін зовнішнього середовища, процес її реалізації – оптимальний
СЧ	Рівень адаптивності стратегії – недостатній
СЕ	Рівень адаптивності стратегії – низький, а процес її впровадження – не виправдано консервативний
ПЗ	Рівень адаптивності інноваційної стратегії – достатній, процес реалізації – оптимальний
ПЧ	Рівень адаптивності інноваційної стратегії – недостатній, процес впровадження не оптимальний
ПЕ	Процес впровадження інноваційної стратегії – не виправдано консервативний
НЗ	Процес реалізації інноваційної стратегії – оптимальний
НЧ	Рівень адаптивності інноваційної стратегії – низький, процес впровадження не оптимальний
НЕ	Інноваційна стратегія некоректна

Також важливою складовою методики вибору інноваційної стратегії є оцінка ризику, адже ігнорування або недооцінка економічного ризику при розробці тактики і стратегії економічної політики, прийняття конкретних рішень, неминуче стримує розвиток суспільства, науково-технічного прогресу.

Таким чином, як було показано вище, ключовим елементом формування інноваційної стратегії підприємства стають фактори ринкової, конкурентної позиції підприємства на протилежність технологічним факторам. Тому вибір підприємством інноваційної стратегії повинен ґрунтуватися насамперед на вивченні ринкового середовища, що забезпечується докладним проведенням маркетингових досліджень.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу за темою «Удосконалення системи стратегічного управління підприємством» доцільно зробити такі висновки:

1. Формалізована система стратегічного планування заснована на освоєнні спеціально розроблених процедур планування, форматів документації і представлення даних, структуризації вхідної і вихідної інформації. Ключовими елементами документації, стосовно системи стратегічного планування, виступають плани і програми. Основним інструментом реалізації стратегії підприємства є стратегічний план. Для кожного підприємства стратегічний план має бути оригінальним за змістом та структурою. Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм.

2. Проведено організаційно–економічну характеристику підприємства. Аналізоване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва, тваринництва. Основний вид економічної діяльності за КВЕД – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Станом на 2022 р. підприємство обробляє 4201 га сільськогосподарських угідь, із них 3978 га – рілля. На підприємстві працює 244 особи. Підприємство повністю забезпечено як основними, так і оборотними засобами для ведення господарської діяльності. Підприємство має багатогалузевий рівень спеціалізації (зернові, соняшник, молоко, м'ясо тощо). У цілому виробничо–комерційна діяльність в підприємстві є рентабельною та прибутковою із суттєвим негативним впливом війни. В цілому в умовах військового часу, підприємство має достатньо виважену виробничо-збутову стратегію.

3. Можливими стратегічними альтернативами для підприємства є інтеграційне зростання, диверсифікація в суміжні галузі або інтенсивне зростання. Оцінка факторів стратегічного набору здійснювалась для кожної

альтернативної стратегії розвитку підприємства, що дозволило скоротити кількість можливих стратегій до мінімуму й оцінити забезпеченість обраної стратегії наявними ресурсами. Таким чином, за підсумковим результатом оцінки стратегічних альтернатив, найбільш оптимальною для підприємства є стратегія інтенсивного зростання, використання якої дозволить підприємству сконцентрувати зусилля на існуючому ринку, при цьому приділяючи увагу якості, асортименту продукції і сервісному обслуговуванню. Для удосконалення стратегічного планування підприємства проаналізуємо стратегічний набір з урахуванням проведених досліджень та отриманих результатів.

4. Провідна роль у напрямках стратегії по відношенню до певного продукту належить інноваційній або технологічній стратегії, які ставлять мету інноваційної діяльності, вибір засобів їх досягнення та джерел одержання цих засобів. Отже, інноваційна стратегія є функцією технологічних можливостей, ринкових цілей, а також конкурентних позицій підприємства. При формулюванні загальноорганізаційної стратегії розвитку будь-якого підприємства керівництво прагне по можливості враховувати певні економічні умови її функціонування. Тому всі науково-технічні програми розвитку підприємства можна умовно розділити на два види: програми стосовно існуючої номенклатури продукції та удосконалення впроваджених технологічних процесів, а також програми стосовно нових продуктів і процесів. Ключовим елементом формування інноваційної стратегії підприємства стають фактори ринкової, конкурентної позиції підприємства на протилежність технологічним факторам. Тому вибір підприємством інноваційної стратегії повинен ґрунтуватися насамперед на вивченні ринкового середовища, що забезпечується докладним проведенням маркетингових досліджень.