

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Стратегічне управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища»

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Буціна Марина Сергіївна
Керівник: Федірець Олег Володимирович
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління в сучасних умовах	8
1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного управління	14
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Суб'єкти та об'єкти стратегічного управління підприємством	29
2.3. Стратегічний аналіз підприємства	34
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	39
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів у контексті змін зовнішнього середовища	39
3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства	46
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрні підприємства стикаються з високим рівнем конкуренції як з боку міжнародних гравців, так і на внутрішньому ринку. Ефективна бізнес-модель дозволяє підприємству виділитися завдяки інноваціям, оптимізації ресурсів та поліпшенню якості продукції, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Значний внесок у розвиток теорії та практики бізнес-моделювання внесли такі вчені як М. Портер, та В. Василенко, Л. Довгань, О. Онищенко, В. Немцова, А. Міщенко, В. Пономаренка, О. Скібіцького та З. Шершньової присвячені різним аспектам стратегічного управління та бізнес-моделювання.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження здійснене відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження – узагальнити теоретичні основи та створити практичні рекомендації для формування і впровадження стратегії розвитку бізнес-процесів в аграрному підприємстві в умовах посилення конкуренції на ринку. Зрозуміло, що сформульована мета дослідження, передбачає виконання наступних завдань:

- виявити сутність категорій «стратегія», «стратегічне управління», «бізнес-модель», «бізнес-процеси»;
- обґрунтувати значення концепції стратегічного управління;
- визначити стратегічні напрями розвитку зовнішнього середовища підприємства;
- запропонувати заходи щодо стратегічного рівня управління бізнес-процесами за сучасних умов.

Об'єктом дослідження є аналіз та моделювання бізнес-процесів як інструмент стратегічного управління аграрним підприємством.

Предмет дослідження – оптимізація бізнес-процесів в підприємстві за допомогою інструментів стратегічного управління в умовах сучасної конкуренції.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод, який дозволив розглядати систему стратегічного управління бізнес-процесами як динамічну. Для досягнення мети дослідження були застосовані такі методи: абстрактно-логічний; економіко-статистичний; монографічний; графічний методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці нової моделі стратегічного управління бізнес-процесами, яка враховує нестабільність зовнішнього середовища. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження та полягає у такому:

набули подальшого розвитку

інтегрована модель трансформації бізнес-моделі аграрного підприємства в умовах воєнного стану, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, та дозволяє ідентифікувати критичні точки бізнес-процесів і розробити ефективні стратегії адаптації.

Інформаційну базу дослідження склали: чинне законодавство України, результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали власних емпіричних досліджень, включаючи дані бухгалтерського обліку, фінансової звітності та статистичні показники діяльності агроформування.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають високу практичну значущість, оскільки дозволяють розробити ефективні стратегії адаптації бізнес-моделі аграрних підприємств до мінливих умов ринку, підвищити їх конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.

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

1. Буціна М., Фесенко В., Лебідь О. Підвищення конкурентоспроможності як інструмент досягнення стратегічних цілей аграрного підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в*

умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 28-31.

2. Буціна М., Воронько-Невіднича Т. Стратегічні сценарії управління аграрним підприємством. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 31 жовтня 2024 р. Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2024. 1508 с. С. 50-52.*

3. Воронько-Невіднича Т., Лопатинський Р., Буціна М., Чередніченко Р. Логістичні аспекти в системі управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 6. С. 285-289.*
URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1192/1213>.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменування. Робота містить 10 таблиць, 3 рисунки та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління в сучасних умовах

Розвиток концепцій стратегічного управління в сучасних умовах обумовлений зміною динаміки ринків, зростанням впливу технологій, глобалізацією та посиленням екологічних і соціальних викликів. Еволюція цих концепцій спрямована на забезпечення гнучкості, адаптивності та довгострокового успіху підприємств. Основними етапами розвитку концепцій стратегічного управління є наступні:

1. Класичні концепції (1960–1980-ті): орієнтація на довгострокове планування та визначення ключових стратегій; використання моделей, таких як матриця BCG, для аналізу ринкових позицій підприємств.

2. Конкурентні переваги (1980–1990-ті): роботи М. Портера про стратегії диференціації, лідерства у витратах та фокусування; увага до створення унікальної цінності для споживачів.

3. Інноваційне управління (1990–2000-ті): перехід до концепцій, заснованих на технологічних інноваціях і глобальній інтеграції; фокус на розвитку інноваційних продуктів та адаптації до швидких змін.

4. Сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність (2000–2020-ті): розширення стратегій, які враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти; впровадження практик ESG (екологія, соціум, управління).

5. Цифрова трансформація та адаптивність (2020-ті – дотепер): інтеграція цифрових технологій, великих даних, штучного інтелекту в стратегічне управління; перехід до гнучких моделей управління, таких як Agile та Lean Management.

Водночас серед сучасних концепцій стратегічного управління варто відзначити наступні:

1. Стратегія на основі цінності: визначення основної цінності, яку компанія пропонує клієнтам; орієнтація на емоційні та функціональні потреби споживачів.

2. Інноваційно-орієнтоване управління: постійний пошук нових рішень і бізнес-моделей для збереження конкурентних переваг; використання відкритих інновацій і співпраці з іншими гравцями ринку.

3. Екосистемний підхід: погляд на компанію як частину більшої екосистеми, що включає партнерів, споживачів, постачальників і державні інституції. Приклади: технологічні екосистеми таких компаній, як Amazon, Google.

4. Дані як стратегічний актив: використання аналітики даних для прийняття стратегічних рішень; інвестиції у платформи управління даними, машинне навчання та прогнози.

5. Глобалізація та локалізація: поєднання глобальних стратегій із врахуванням локальних особливостей ринків; адаптація продуктів і послуг під потреби конкретних регіонів.

Розглянемо основні виклики стратегічного управління підприємством в сучасних умовах: динамічність зовнішнього середовища: швидка зміна ринкових умов і технологій; глобальна конкуренція: необхідність конкурувати як на місцевих, так і на міжнародних ринках; сталий розвиток: інтеграція екологічних і соціальних ініціатив у стратегії підприємства; цифровізація: трансформація бізнес-моделей через впровадження цифрових технологій.

Розвиток концепцій стратегічного управління забезпечує підприємствам інструменти для адаптації до складного і мінливого світу, сприяючи їхньому сталому розвитку та конкурентоспроможності.

Розвиток концепцій стратегічного управління дозволяє підприємствам використовувати сучасні підходи для адаптації до складного і динамічного середовища. Це забезпечує стійкість, ефективність та збереження конкурентних переваг. Детальніше розглянемо ключові аспекти.

1. Адаптація до динамічного середовища:

гнучкість управління: сучасні концепції включають моделі, що дозволяють підприємствам швидко змінювати стратегії відповідно до змін ринку (Agile, Lean Management);

орієнтація на тренди: аналіз і прогнозування змін ринкових умов допомагають компаніям впроваджувати інновації та випереджати конкурентів;

робота з невизначеністю: інструменти стратегічного управління (наприклад, SWOT-аналіз, PESTLE) дають змогу оцінювати ризики та визначати можливості навіть за умов непередбачуваних змін.

2. Сталий розвиток як стратегічна мета:

інтеграція принципів ESG: бізнес-стратегії все частіше включають екологічні, соціальні та управлінські аспекти (Environmental, Social, Governance). Це не лише зміцнює імідж підприємства, а й відкриває нові ринки;

раціональне використання ресурсів: розробка стратегій, що забезпечують ефективне управління природними та людськими ресурсами, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність;

підтримка інноваційного розвитку: використання технологій для зменшення вуглецевого сліду, впровадження циркулярної економіки та інших практик сталого розвитку.

3. Підвищення конкурентоспроможності:

формування унікальних конкурентних переваг: розвиток продуктів або послуг, які мають унікальні характеристики, що відрізняють їх від пропозицій конкурентів (стратегія диференціації);

розширення ринків збуту: стратегії глобалізації дозволяють підприємствам виходити на міжнародні ринки, адаптуючи продукцію до локальних потреб;

цифровізація бізнесу: упровадження цифрових технологій (CRM, ERP, аналіз даних) допомагає оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність і швидкість прийняття рішень.

4. Інновації як інструмент адаптації:

використання великих даних: аналітика даних дозволяє підприємствам

приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати поведінку споживачів і оцінювати ефективність своїх стратегій;

інноваційні бізнес-моделі: розробка моделей, що враховують сучасні виклики, наприклад, платформи для спільного користування (sharing economy) або цифрові екосистеми.

інвестиції в R&D: постійне оновлення продуктів і технологій забезпечує підприємствам можливість залишатися конкурентоспроможними.

5. Людський капітал як стратегічний ресурс:

розвиток персоналу: навчання, мотивація та залучення співробітників до процесу прийняття рішень створюють умови для ефективного управління змінами;

корпоративна культура: формування культури інновацій та відкритості до змін сприяє стійкості та гнучкості підприємства;

підтримка інклюзивності: упровадження практик, які враховують різноманітність співробітників, підвищує продуктивність та репутацію компанії.

Сучасні концепції стратегічного управління є універсальними інструментами для забезпечення довгострокового успіху підприємств. Вони дозволяють не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, але й активно формувати конкурентні переваги, сприяючи сталому розвитку та адаптації до глобальних викликів.

Процес формування стратегії базується на ретельному вивченні всіх можливих напрямків розвитку та діяльності (рис. 1.1).

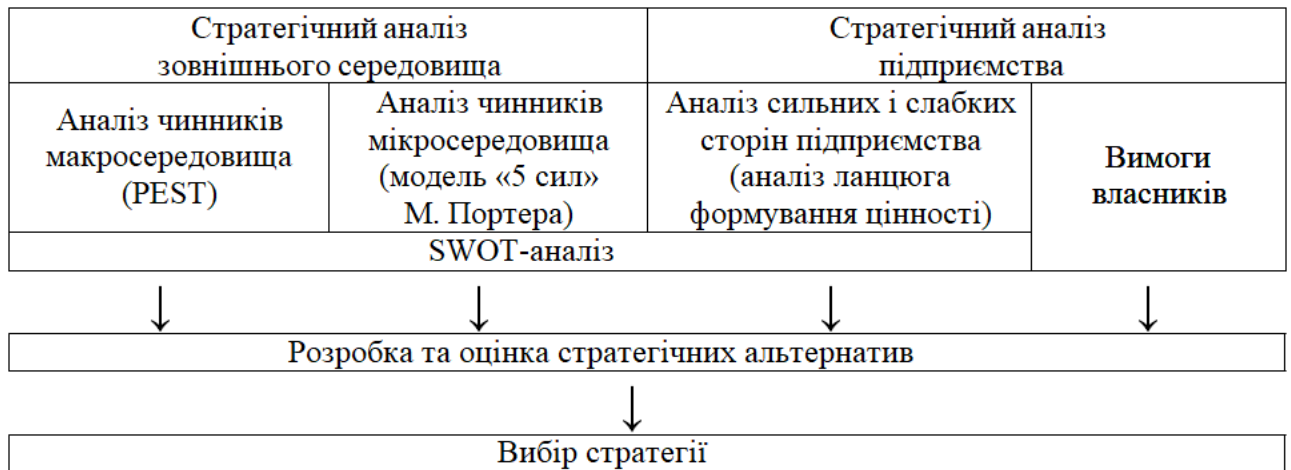


Рис. 1.1. Схема процесу визначення стратегії підприємства [37, с. 164]

Таким чином, стратегія визначає бізнес-модель, виходячи з того, як побудувати конкуренцію та вести бізнес (вона описує конкретні фінансові результати і не розглядає конкуренцію підприємства), а також показники прибутку та витрат, гарантовані в результаті її застосування. Ця стратегія містить обґрунтування (додаток В).

Щоб реагувати на зміни, які постійно відбуваються ззовні відповідно до тенденції розвитку світової економіки, фокус уваги менеджерів поступово переміщується з внутрішнього середовища компанії на навколишнє середовище.

Бізнес-модель є інтегрованим описом складної системи діяльності підприємства, яка відображає його ціннісну пропозицію та демонструє, як організація створює, доставляє та захоплює цінність для клієнтів і стейкхолдерів. У рамках бізнес-моделі розкриваються ключові аспекти функціонування підприємства:

Основні елементи бізнес-моделі

Ціннісна пропозиція: головний компонент, який визначає, яку проблему вирішує продукція чи послуга підприємства для клієнтів; включає унікальні характеристики, які відрізняють пропозицію від конкурентів.

Об'єкти: ресурси, активи та інфраструктура, які використовуються підприємством для створення та доставки продукції. Наприклад: виробничі потужності, технології, персонал, фінансові ресурси.

Процеси: операційна діяльність, яка включає виробництво, логістику, збут, маркетинг і сервісне обслуговування. Процеси визначають, як підприємство забезпечує якість, ефективність та економічність.

Суб'єкти: всі зацікавлені сторони, залучені до функціонування бізнесу: клієнти, постачальники, партнери, акціонери, співробітники.

Стратегії розвитку: довгострокові напрями діяльності, які визначають, як підприємство адаптується до змін ринкового середовища. Включають інноваційні, маркетингові, фінансові та операційні стратегії. Критерії оцінки ефективності: метрики, які відображають, наскільки бізнес-модель відповідає поставленим цілям. Наприклад: рентабельність, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність використання ресурсів.

Розглянемо функції бізнес-моделі, зокрема, описова функція: деталізує всі аспекти функціонування підприємства, забезпечуючи прозорість для керівництва та стейкхолдерів. Стратегічна функція визначає напрями розвитку, фокусуючи увагу на створенні та підтриманні конкурентних переваг. Оцінювальна функція допомагає аналізувати ефективність існуючих стратегій, виявляти слабкі місця та можливості для покращення. Комунікаційна функція уніфікує розуміння місії та цілей підприємства серед внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Деталізуємо переваги ефективної бізнес-моделі:

забезпечує узгодженість між стратегією, процесами та ресурсами;

сприяє швидкій адаптації до змін ринкових умов;

дозволяє прогнозувати ризики та оптимізувати використання ресурсів;

створює основу для прийняття стратегічних і оперативних рішень.

Бізнес-модель є ключовим інструментом, який не лише описує правила функціонування підприємства, але й формує основу для його стійкого розвитку в умовах конкурентного ринку.

1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із

цілей стратегічного управління

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є однією з ключових цілей стратегічного управління, яка визначає здатність компанії ефективно функціонувати в умовах конкуренції, задовольняти потреби споживачів і досягати стабільного розвитку.

Значення конкурентоспроможності в стратегічному управлінні є ключовим, зокрема за рахунок:

1. Зміцнення ринкових позицій: підприємство з високою конкурентоспроможністю здатне утримувати або збільшувати свою частку ринку.

2. Залучення клієнтів: пропонуючи продукцію або послуги, які перевершують конкурентів за якістю, ціною або інноваційністю, компанія формує лояльну базу клієнтів.

3. Створення довгострокових переваг: завдяки унікальним характеристикам продуктів, ефективним бізнес-моделям або низьким витратам, підприємство може залишатися конкурентоспроможним навіть за умов ринкових змін.

Зміцнення ринкових позицій аграрного підприємства є стратегічним завданням, яке дозволяє підприємству забезпечити стійкість, зростання та конкурентоспроможність у сучасному динамічному середовищі. Це включає комплекс заходів, спрямованих на покращення якості продукції, підвищення ефективності діяльності та формування довгострокових переваг.

Основні напрями зміцнення ринкових позицій є підвищення якості продукції: впровадження сучасних агротехнологій для покращення врожайності та якості продукції; сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, GlobalGAP, HACCP); перехід до органічного землеробства для задоволення попиту на екологічно чисту продукцію; диверсифікація асортименту: розширення спектра продукції (нові культури,

готові харчові продукти, корми для тварин тощо); виробництво продуктів із доданою вартістю, наприклад, соків, консервів або замороженої продукції.

Також серед перспективних напрямів зміцнення ринкових позицій є розвиток збутової інфраструктури, а саме: оптимізація каналів дистрибуції: співпраця з ритейлерами, вихід на онлайн-торгівлю, формування власної мережі продажів; зміцнення логістичних ланцюгів для забезпечення своєчасної доставки продукції; використання сучасних інструментів маркетингу, зокрема цифрових платформ, CRM-систем і соціальних мереж.

Безумовно, адаптація до змін ринку є проявом підвищення конкурентоспроможності за сучасних динамічних бізнес-умов: регулярний моніторинг ринкових тенденцій та аналіз поведінки споживачів; гнучкість у ціноутворенні для збереження конкурентоспроможності; вихід на нові ринки, включаючи міжнародні (зокрема ЄС, країни Азії та Близького Сходу).

Інвестиції в інновації є інструментом забезпечення конкурентоспроможності: використання технологій точного землеробства, дронів, IoT для підвищення ефективності управління виробництвом; впровадження автоматизованих систем обліку та управління для оптимізації ресурсів; дослідження та розробка нових сортів культур, які відповідають умовам змін клімату.

Результатами зміцнення ринкових позицій у контексті підвищення конкурентоспроможності варто визнати:

- збільшення обсягів продажів завдяки вищій довірі клієнтів та ширшій аудиторії споживачів;

- розширення географії ринків збуту, включаючи міжнародні;

- зміцнення конкурентоспроможності через підвищення унікальності продукції та зниження собівартості;

- підвищення прибутковості завдяки оптимізації процесів та впровадженню інновацій;

зміцнення ринкових позицій аграрного підприємства є основою для його стабільного зростання, стійкості до викликів і розвитку на довгострокову

перспективу.

Зміцнення конкурентоспроможності через підвищення унікальності продукції та зниження собівартості. При цьому, підвищення конкурентоспроможності може проявлятися через підвищення унікальності продукції: впровадження інновацій, таких як використання сучасних агротехнологій (наприклад, точне землеробство, біологічні добрива); виробництво нішевих продуктів, як-от органічна продукція, суперфуди або продукти з доданою цінністю (заморожена, консервована продукція).

У свою чергу, зниження собівартості можливо забезпечити за рахунок оптимізації виробничих процесів через автоматизацію та застосування енергоефективних технологій; раціональне використання ресурсів, включаючи зменшення витрат на воду, добрива, паливе; встановлення довгострокових партнерських відносин із постачальниками для зменшення витрат на сировину.

Збільшення обсягів продажів, розширення ринків збуту, зниження витрат і зміцнення конкурентоспроможності створюють синергію, що веде до суттєвого зростання прибутковості аграрного підприємства. Це дозволяє підприємству досягти стабільного розвитку, забезпечуючи стійкість і успішність у довгостроковій перспективі.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов важливим є вибір результативної стратегії. Основними стратегіями підвищення конкурентоспроможності є:

1. Диференціація продукції та послуг – впровадження унікальних характеристик товарів і послуг, які роблять їх привабливішими для споживачів. Приклад: аграрні підприємства можуть запропонувати органічну продукцію, яка має більшу цінність для певних сегментів ринку.

2. Лідерство за витратами: оптимізація витрат для зниження цін на продукцію без втрати якості. Використання сучасних технологій для зменшення собівартості виробництва.

3. Інновації: розробка нових продуктів, процесів і бізнес-моделей для утримання конкурентних переваг. Впровадження технологій автоматизації та

цифровізації.

4. Покращення якості продукції – відповідність продукції міжнародним стандартам якості. Постійний моніторинг споживчих запитів і вдосконалення виробництва.

5. Маркетингові інструменти: розробка ефективних стратегій просування; використання цифрових платформ і CRM для управління відносинами з клієнтами.

6. Розширення ринків збуту: вихід на нові географічні ринки або освоєння нових сегментів клієнтів; адаптація продукції до локальних потреб.

7. Управління людським капіталом: інвестування у навчання та розвиток працівників; формування корпоративної культури, орієнтованої на продуктивність та інновації.

8. Екологічна та соціальна відповідальність: впровадження сталих практик для залучення екологічно свідомих споживачів; розвиток соціальних програм, що підвищують імідж компанії.

Інструментами стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності є:

SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз;

модель Портера: аналіз конкурентного середовища через вивчення загроз нових гравців, замінників, постачальників, споживачів та конкуренції між існуючими компаніями;

планування конкурентних переваг: розробка стратегій, що базуються на унікальності продукції або низьких витратах.

Очікуваними результатними від підвищення конкурентоспроможності можна вважати: збільшення прибутку через зростання обсягів продажів і вихід на нові ринки; зміцнення іміджу: покращення репутації компанії серед споживачів і партнерів; довгострокова стабільність: Здатність протистояти ринковим викликам і адаптуватися до змін. Підвищення конкурентоспроможності є складним, але необхідним завданням стратегічного

управління, яке дозволяє підприємству залишатися ефективним і стійким в умовах сучасної конкуренції.

Підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства має багатогранні результати, які впливають на всі аспекти його діяльності. Деталізуємо ключові результати, серед яких:

1. Зростання прибутковості: збільшення обсягів реалізації продукції, завдяки покращенню якості продукції, оптимізації цінової політики та ефективній маркетинговій стратегії підприємство може залучати більше клієнтів і збільшувати доходи; розширення асортименту: впровадження нових продуктів із доданою цінністю (наприклад, органічної продукції) дозволяє залучати споживачів з різних сегментів; зниження витрат: оптимізація процесів, автоматизація та використання ресурсозберігаючих технологій сприяють зменшенню собівартості виробництва.

2. Розширення ринків збуту. Вихід на нові географічні ринки: підвищення конкурентоспроможності дозволяє підприємству працювати як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, розширюючи аудиторію клієнтів; диверсифікація каналів збуту, підприємство має змогу використовувати різні канали збуту – прямий продаж, співпрацю з торговими мережами, інтернет-торгівлю тощо.

3. Зміцнення ринкових позицій. Посилення бренду: висока якість продукції та впровадження інновацій створюють позитивний імідж підприємства, збільшуючи лояльність споживачів; перевага над конкурентами: завдяки унікальним характеристикам продукції або ефективності операцій підприємство отримує конкурентну перевагу, що дозволяє утримувати провідні позиції.

4. Підвищення ефективності діяльності: покращення управлінських процесів: застосування сучасних стратегій і технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, що скорочує час на прийняття рішень і виконання завдань; раціональне використання ресурсів: удосконалення агротехнологій та інфраструктури знижує втрати, підвищуючи рентабельність діяльності.

5. Соціальні результати: збільшення зайнятості: розширення виробництва створює нові робочі місця для місцевого населення. Підвищення рівня оплати праці: зростання доходів підприємства дозволяє пропонувати більш конкурентну оплату праці та розширювати соціальні програми для співробітників; розвиток регіону: стабільна діяльність аграрного підприємства сприяє розвитку інфраструктури, підтримці місцевих громад і зміцненню економіки регіону.

6. Сталість і адаптивність. Стійкість до змін ринку: конкурентоспроможне підприємство краще пристосовується до коливань попиту, змін цін або законодавчих норм; екологічна відповідальність: використання сталих практик підвищує довіру екологічно свідомих споживачів і забезпечує довгостроковий розвиток.

7. Вплив на партнерські відносини. Покращення співпраці з постачальниками та дистриб'юторами: підприємство стає надійним партнером, що сприяє зниженню ризиків і витрат у ланцюгу поставок; розширення інвестиційних можливостей: зростання конкурентоспроможності робить підприємство привабливішим для інвесторів і кредиторів.

8. Інноваційний розвиток. Запровадження новітніх технологій: використання точного землеробства, дронів або сучасного обладнання для підвищення продуктивності; створення доданої цінності: розробка продуктів з інноваційними характеристиками для задоволення попиту споживачів.

Підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства забезпечує йому довгострокову стійкість, адаптивність до викликів ринку та сприяє сталому розвитку аграрного сектору, в якому воно працює.

Виявлення, обґрунтування та класифікація факторів і резервів, що впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства, є ключовими етапами у розробці ефективної стратегії управління. Залежно від ступеня контролю, який підприємство має над цими факторами, їх поділяють на зовнішні та внутрішні.

У свою чергу, зовнішні фактори конкурентоспроможності, які

знаходяться поза прямим контролем підприємства, але значною мірою впливають на його діяльність:

ринкові умови (попит на продукцію; рівень конкуренції на ринку; ціни на аналогічну продукцію);

економічні фактори (загальний економічний стан країни; курси валют і інфляція; податкова політика та державна підтримка);

технологічний розвиток (технологічні інновації у галузі; доступність новітнього обладнання та методів виробництва);

соціальні фактори (зміна потреб і вподобань споживачів; демографічні зміни);

регуляторні та правові фактори (норми і стандарти якості);

екологічні вимоги та регулювання;

глобальні тренди (зростання попиту на органічну продукцію; перехід до сталого розвитку та циркулярної економіки).

Водночас внутрішні фактори конкурентоспроможності перебувають у зоні контролю підприємства, і їхнє оптимальне використання є ключем до успіху. Зокрема, виділимо:

– якість продукції: відповідність продукції стандартам і потребам споживачів; інноваційність і унікальність пропозиції;

– цінова політика: оптимізація собівартості; гнучкість у формуванні цін;

– рівень технологій: використання сучасного обладнання та технологій; впровадження автоматизації та цифрових інструментів управління;

– ефективність бізнес-процесів: рівень організації виробництва та збуту; оперативність логістики та постачання;

– кваліфікація персоналу: рівень професійності та досвіду співробітників; мотивація та ефективність роботи команди;

– фінансова стійкість: здатність до інвестування в інновації; оптимізація управління витратами та прибутковістю.

– маркетинг і збут: розвинена збутова мережа; використання сучасних маркетингових інструментів.

Резерви – це внутрішні ресурси або можливості, які можна активізувати для покращення позицій на ринку: зниження собівартості продукції через оптимізацію виробництва; підвищення продуктивності праці шляхом навчання персоналу; збільшення інвестицій у R&D для створення інноваційних продуктів; розширення ринків збуту через експорт або освоєння нових сегментів.

Ефективне управління як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, а також активізація резервів дозволяє підприємству формувати довгострокові конкурентні переваги, зберігати стійкість на ринку та забезпечувати сталий розвиток.

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто основні виклики стратегічного управління підприємством в сучасних умовах, а саме: динамічність зовнішнього середовища; швидка зміна ринкових умов і технологій; глобальна конкуренція: необхідність конкурувати як на місцевих, так і на міжнародних ринках; сталий розвиток: інтеграція екологічних і соціальних ініціатив у стратегії підприємства; цифровізація: трансформація бізнес-моделей через впровадження цифрових технологій.

2. Обґрунтовано, що бізнес-модель є ключовим інструментом, який не лише описує правила функціонування підприємства, але й формує основу для його стійкого розвитку в умовах конкурентного ринку.

3. Доведено, що підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства забезпечує йому довгострокову стійкість, адаптивність до викликів ринку та сприяє сталому розвитку аграрного сектору, в якому воно працює.

4. Системи управління бізнес-процесами аграрного сектору, що працюють в умовах воєнного стану та змін на світовому аграрному ринку, виявили гостру потребу у стратегічному розвитку щодо нових перспективних

напрямів діяльності.

5. Ефективне управління як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, а також активізація резервів дозволяє підприємству формувати довгострокові конкурентні переваги, зберігати стійкість на ринку та забезпечувати сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Для досягнення сталого розвитку аграрного сектору необхідний комплексний підхід, який включає в себе не тільки використання природних ресурсів і дешевої робочої сили, але й впровадження інноваційних технологій, підвищення кваліфікації працівників, підтримку малого та середнього бізнесу, а також ефективну державну політику.

Ознайомимося детальніше з умовами функціонування одного з підприємств Полтавського району. Аграрне підприємство як суб'єкт господарювання має права, обов'язки та певні особливості функціонування в правовому полі.

Для діагностики земельних ресурсів підприємства скористаємося даними табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу та структури земельного фонду підприємства, 2019– 2023 рр., га

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+;-)	%
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200,0	3200,0	3306,0	3306,0	3306,0	+106,0	103,3
в т.ч. рілля	3181,0	3181,0	3287,0	3287,0	3287,0	+106,0	103,3
пасовища	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	0,0	100,0
багаторічні насадження	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	0,0	100,0

Дослідивши дані табл. 2.1 з'ясовано, що у порівнянні з 2019 р. у 2023 р. збільшилися площі сільськогосподарських угідь на 106,0 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Водночас площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними – 15,0 га та 4,0 га відповідно.

Трудові ресурси є одним з найважливіших факторів виробництва в аграрному секторі. Від їхньої кількості, кваліфікації та ефективності використання залежить продуктивність праці та загальний успіх підприємства. Проаналізуємо трудові ресурси в досліджуваному агропідприємстві за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2019–2023 рр., осіб**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	229	230	227	230	230	+1	100,4
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	200	200	198	200	200	0	100,0
у т. ч. в рослинництві	103	90	99	90	90	-13	87,4
в тваринництві	97	110	99	110	110	+13	113,4

За даними табл. 2.2, обґрунтовано, що у 2023 р. в порівнянні з 2019 р., кількість працівників підвищилась на 1 працівника (0,4 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то динаміка за 2019-2023 рр. в цілому є незмінною, однак є зміни у середині галузей, а саме у тваринництві чисельність збільшилась на 13 осіб (13,4 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 13 осіб (12,6 %).

Основні засоби – це матеріальні активи, які аграрне підприємство використовує протягом тривалого часу для виробництва сільськогосподарської продукції. Вони є важливою складовою виробничого потенціалу підприємства і впливають на його ефективність та конкурентоспроможність. Їх ефективне використання є ключовим фактором підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Для цього необхідно постійно вдосконалювати систему управління основними засобами, впроваджувати нові технології та залучати інвестиції.

Дослідимо основні засоби за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2019–2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+;-)	%
Будинки, споруди та пристрої	11530,0	4294,0	7515,0	10736,0	13957,0	+2427,0	121,0
Машини та обладнання	7074,0	6536,0	8374,0	10212,0	12050,0	+4976,0	170,3
Транспортні засоби	979,0	1657,0	2165,0	2673,0	3181,0	+2202,0	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670,0	399,0	587,0	775,0	963,0	+293,0	143,7
Разом	20224,0	12886,0	18641,0	24396,0	30151,0	+9927,0	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	3,4	5,0	6,6	8,2	+1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	68,8	85,4	102	118,6	+43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,87	0,73	0,59	0,45	+0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	+0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	262,1	247,3	232,5	217,7	+115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	3,4	3,8	6	5,5	+2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	7	6,5	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.3 свідчать про значне зростання вартості основних засобів аграрного підприємства за аналізований період. Це вказує на те, що підприємство активно інвестує в розвиток своєї матеріально-технічної бази. Так, зростання основних засобів становить 9927,0 тис. грн, або 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 %, будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

Підвищення фондозабезпеченості та фондоозброєності є важливим, але недостатнім фактором для досягнення високої ефективності виробництва. Для досягнення успіху необхідно створити комплекс умов, які забезпечать

ефективне використання ресурсів, високу мотивацію працівників та впровадження нових технологій.

Підвищення забезпеченості основних фондів оборотними засобами на 9,8 % означає, що на кожну гривню, інвестовану в основні засоби, підприємство виділяє на 9,8 % більше оборотних коштів. Це пов'язано з розширенням виробництва, збільшенням запасів сировини або готової продукції. Збільшення фондомісткості на 22,2 % свідчить про те, що для виробництва одиниці продукції підприємству потрібно на 22,2 % більше основних фондів, що є наслідком як зростання вартості основних фондів (внаслідок інвестицій у нове обладнання), так і зниження обсягів виробництва. Скорочення строку окупності на 33,3 % є позитивним сигналом, що свідчить про нові інвестиції в основні фонди, які швидко окупаються, тобто нове обладнання є більш продуктивним і дозволяє швидше відновити витрачені кошти. Водночас зменшення фондовіддачі на 18,2 %, навпаки, викликає занепокоєння і вказує на те, що з кожної гривні, інвестованої в основні фонди, підприємство отримує менше продукції. Це може бути пов'язано з неефективним використанням обладнання, зносом основних фондів або іншими причинами.

Співвідношення між вартістю праці та результатами виробництва є динамічним і залежить від багатьох факторів. Для досягнення успіху підприємство повинно постійно працювати над підвищенням ефективності використання трудових ресурсів і впровадженням нових технологій.

Ефективність сільськогосподарського виробництва – це багатогранне поняття, яке залежить від взаємодії багатьох факторів. Для досягнення високої ефективності необхідно комплексно підходити до вирішення проблем, постійно вдосконалюватися і адаптуватися до мінливих умов ринку.

Раціональне використання коштів і ресурсів, а також впровадження нових технологій – це невід'ємні складові успішного сільськогосподарського підприємства. Комбінація цих факторів дозволяє підвищити прибутковість, знизити собівартість продукції та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Зростання основних засобів аграрного підприємства є позитивним сигналом, який свідчить про його розвиток та прагнення до модернізації. Однак, для більш детальної оцінки ситуації необхідно провести додатковий аналіз, враховуючи інші фактори, такі як фінансовий стан підприємства, кон'юнктура ринку та загальні тенденції розвитку аграрного сектора.

Для аналізу ефективності господарювання в сільському господарстві необхідно враховувати як фінансові показники (прибуток, рентабельність), так і натуральні (врожайність, продуктивність тварин). Крім того, важливо оцінювати соціальні та екологічні аспекти діяльності господарства. Спеціалізація господарства – це складний процес, який залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів. Для її аналізу необхідно використовувати комплексний підхід, що враховує не тільки фінансові показники, а й природні, соціальні та економічні умови. Особливу увагу слід приділяти неринковій продукції, яка відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та сталого розвитку сільських територій.

Коефіцієнт спеціалізації – це статистичний показник, який характеризує ступінь зосередження виробництва підприємства на певному виді продукції або послуг. Він показує, наскільки підприємство спеціалізується на виробництві конкретного виду продукції порівняно з іншими підприємствами сектору.

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації складає 0,26 та свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства на молочно-технічному виробництві. Найбільшу питому вагу надходжень складають молоко – 34,2 %, соняшник – 24,0 %, кукурудза на зерно – 21,9 % відповідно.

Це означає, що хоча молочна продукція є основним напрямком діяльності підприємства, воно також може виробляти інші види продукції, наприклад, вирощувати зернові культури для власних потреб або на продаж. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Зрозуміло, стратегічне управління є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо в динамічному середовищі

агропродовольчої сфери.

Таблиця 2.4

Динаміка виробничого напрямку підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2019	2020	2021	2022	2023			
Пшениця озима	4553,0	5765,0	6977,0	6756,0	11157,0	7488,7	10,4	4
Ячмінь ярий	3064,0	2975,0	2886,0	2103,0	810,0	1992,3	2,8	6
Овес ярий	18,0	23,0	28,0	45,0	30,0	31,0	0,04	10
Кукурудза на зерно	8832,0	12765,0	16698,0	19648,0	18870,0	15783,3	21,9	3
Соняшник	14295,0	15918,0	17541,0	12672,0	24770,0	17245,7	24,0	2
Соя	1625,0	2294,0	2963,0	956,0	4167,0	2249,3	3,1	5
ВРХ	1615,0	1465,0	1315,0	617,0	758,0	996,7	1,4	8
Свині	0,0	897,0	1794,0	1248,0	3139,0	1462,3	2,0	7
Молоко	21958,0	20376,0	18794,0	23540,0	28332,0	24610,0	34,2	1
Мед	69,0	77,0	85,0	61,0	88,0	72,7	0,1	9
Всього	56029,0	6256,0	6908,0	67646,0	92121,0	71932,0	100,0	x

Детальніше розглянемо, чому саме створення динамічної системи визначення місії, цілей і стратегій є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності.

Аграрний сектор стикається з безліччю викликів, які вимагають від підприємств гнучкості, інноваційності та здатності адаптуватися до мінливих умов. Ефективне стратегічне управління дозволяє аграрним підприємствам не тільки виживати, але й процвітати в сучасних умовах.

2.2. Суб'єкти та об'єкти стратегічного управління підприємством

Безумовно, корпоративна стратегія становить фундамент стратегічного планування, що дозволяє аграрному підприємству цілеспрямовано змінювати виробництво нових продуктів і товарних груп, впроваджувати та використовувати нові технології, розвивати маркетинг, удосконалювати

структуру управління, а також забезпечувати своєчасну і якісну підготовку та перепідготовку кадрів.

У додатку Е відображено бізнес-модель досліджуваного господарюючого суб'єкту.

Стратегічний менеджмент є невід'ємною частиною успішного розвитку аграрного підприємства. Він дозволяє не тільки виживати в конкурентному середовищі, але й досягати стійкого зростання та розвитку.

Постійне вдосконалення та реалізація стратегії є невід'ємною частиною успішного управління будь-яким підприємством. Стратегічне управління слугує компасом, який направляє всі управлінські дії на досягнення довгострокових цілей.

Моніторинг є ключовим інструментом для оцінки ефективності роботи підприємства. Вона дозволяє регулярно відстежувати виконання поставлених завдань та прогрес у досягненні стратегічних цілей.

Ключовим об'єктом стратегічного управління підприємства є його ресурсний потенціал, який визначає конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Цей потенціал охоплює фінансові, трудові, матеріальні та інформаційні ресурси, задіяні у господарській діяльності.

Вищий та середній рівні управління підприємством є відповідальними за формування та реалізацію стратегії розвитку. Саме ці особи володіють необхідними компетенціями для створення та втілення довгострокових планів.

Ефективність стратегії дійсно визначається тим, наскільки успішно підприємство рухається до своїх стратегічних цілей. Це як компас, який вказує напрямок руху. Але ефективність - це не просто просування вперед, а просування в потрібному напрямку, з оптимальною швидкістю та мінімальними витратами.

Якщо підприємство має обмежені можливості виробництва та реалізації продукції, то логічно очікувати, що його фінансовий стан буде менш стійким. Адже обмеження виробництва можуть призводити до зниження доходів, а

обмеження реалізації - до накопичення запасів готової продукції та заборгованості покупців.

Ретроспективний аналіз є незамінним інструментом для розуміння минулого, оцінки сьогодення і планування майбутнього підприємства. Застосування цього підходу дозволяє виявити сильні сторони, слабкі місця та потенційні можливості для розвитку, що в свою чергу сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, який базується на таких принципах:

внутрішній розвиток підприємства, зокрема вдосконалення організаційно-виробничих технологій, є ключовим фактором формування його потенціалу;

виробничо-комерційний досвід є одним з найцінніших активів будь-якого підприємства. Його збереження і розвиток є важливою умовою довгострокового успіху. Інвестуючи в розвиток своїх співробітників, впроваджуючи нові технології та аналізуючи минулий досвід, підприємства можуть створити міцний фундамент для майбутнього зростання;

порівняння внутрішніх можливостей агроформування з набором інструментів, необхідних для виробництва та продажу продукції, дозволяє нам отримати більш чітке уявлення про потенціал підприємства.

для більшості агропідприємств збільшення обсягів реалізації та забезпечення стабільної системи постачання є пріоритетними стратегічними напрямками. Це цілком логічно, оскільки саме від цього залежить фінансова стабільність підприємства.

Прибуток та рентабельність є ключовими показниками ефективності бізнесу та його потенціалу для розвитку. Однак, для більш повного розуміння ситуації необхідно провести детальний аналіз, який виходить за межі лише цих двох показників (табл. 2.5).

Розрахунки даних табл. 2.5 та рис. 2.1 засвідчують, що у агропідприємстві за досліджуваний період чистий дохід зріс на 45195,0 тис. грн (67,3 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 1393,2 тис. грн (69,5 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного

працівника – 192,7 тис. грн або 65,1 %.

Таблиця 2.5

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	67152,0	80805,0	106922,0	96159,0	112347,0	+45195,0	167,3
у т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	2005,1	2444,2	3234,2	2908,6	3398,3	+1393,2	169,5
на 1 середньорічного працівника	295,8	352,9	464,9	418,1	488,5	+192,7	165,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	55658,0	64856,0	87215,0	75837,0	88827,0	+33169,0	159,6
Чистий прибуток, тис. грн	1182,0	2155,0	2181,0	1227,0	1935,0	+753,0	163,7
Коефіцієнт автономії	0,857	0,856	0,864	0,804	0,777	-0,080	x
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,989	2,0992	1,379	1,341	1,341	-0,648	x
Рівень рентабельності виробництва, %	2,1	3,3	2,5	1,6	2,2	+0,1	x

Собівартість реалізованої продукції зросла з 55658,0 тис. грн у 2019 р. до 88827,0 тис. грн у 2023 р., тобто на 33169,0 тис. грн або 59,6 % відповідно. Водночас чистий прибуток за 2019–2023 рр. зріс на 753,0 тис. грн (63,7 %). Коефіцієнт автономії погіршився на 0,080, а загальний коефіцієнт ліквідності на 0,678. Разом з тим, позитивним явищем у практиці господарювання є зростання рівня рентабельності виробництва, який зріс на 0,1 в. п., і у 2023 р. склав +2,2 %.

Ефективність діяльності підприємства, особливо в такому динамічному секторі як сільське господарство, неможливо оцінити за одним показником. Стратегія – це комплексний документ.

Оцінка стратегії – це комплексний процес, який охоплює не лише її

розробку, а й ефективність реалізації. Навіть найкраще розроблена стратегія може бути неефективною.

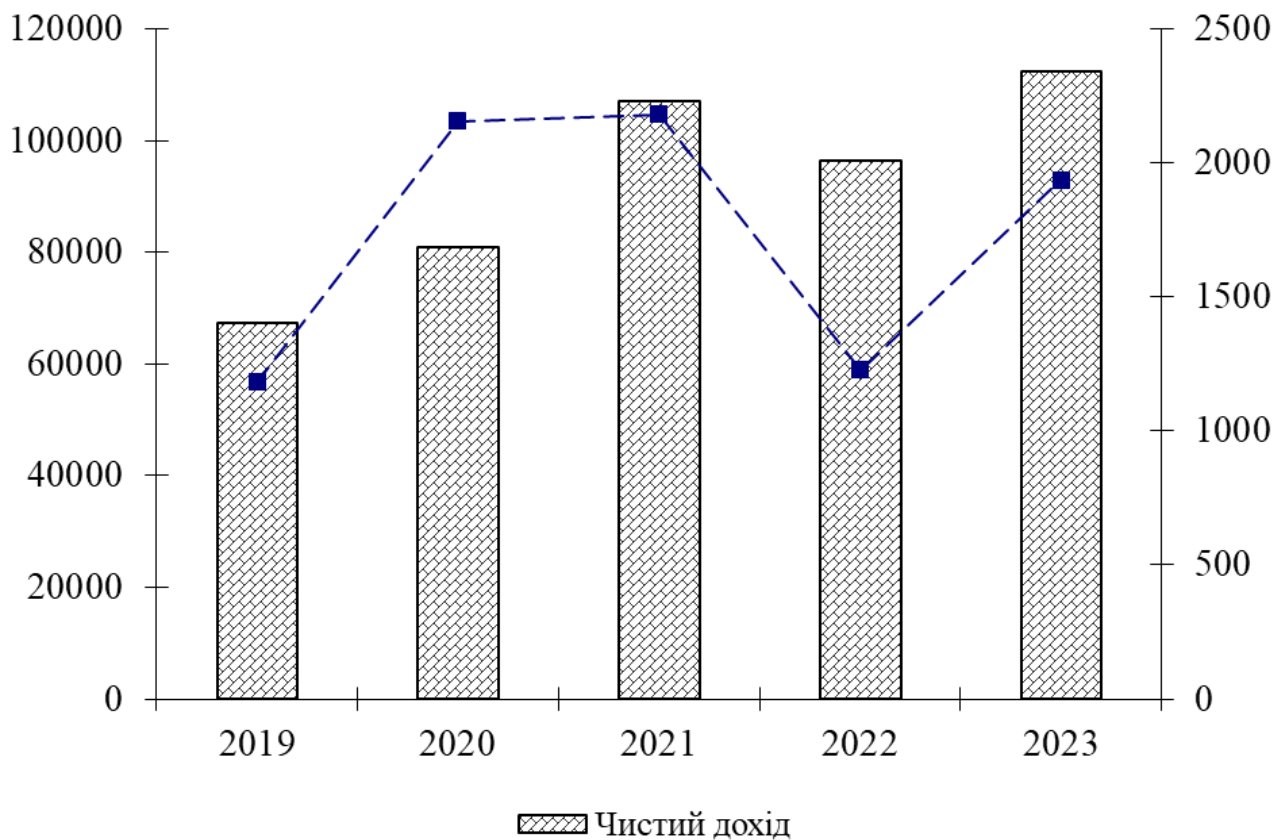


Рис. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку підприємства, 2019-2023 рр.

Оцінка ефективності стратегії – це складний і багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу. Хоча економічні результати є важливим критерієм, не варто забувати про інші аспекти, такі як соціальна відповідальність, екологічна безпека та довгострокова перспектива розвитку підприємства. якщо стратегія успішно досягла своїх цілей, це не означає, що процес її оцінки завершено. Навпаки, це лише перший крок до більш глибокого аналізу:

ступінь відповідності обраної стратегії вимогам. Оцінюється, наскільки стратегія узгоджується з вимогами ключових аспектів зовнішнього середовища, враховує фактори ринкової динаміки та етапи життєвого циклу продукту, а також її реалізація. Стратегія має на меті створення нових конкурентних

переваг тощо;

ступінь відповідності стратегії потенціалу та можливостям агроформування. У цьому контексті аналізується, наскільки обрана стратегія інтегрується з іншими стратегіями, чи відповідає вона можливостям наявних співробітників, чи забезпечує структура ефективну реалізацію стратегії, а також своєчасність програми впровадження стратегії;

імовірність подолання ризиків, пов'язаних зі стратегією. Аналіз ризиків проводиться за такими напрямками: чи є реалістичними основні передумови для вибору стратегії? Які негативні наслідки можуть виникнути в разі невдачі стратегії? Чи виправдані можливі позитивні результати, а також які ризики втрат можуть виникнути через невдачу в реалізації стратегії.

Відтак, найбільш ефективними показниками стратегічної діяльності є:

1) зміни в обсязі ринку, який контролює аграрне підприємство (зростання або спад);

2) порівняння динаміки доходів господарства з динамікою прибутків конкурентів;

3) тенденція отримання чистого прибутку суб'єктом господарювання та швидкість повернення інвестицій;

4) динаміка зростання обсягів реалізації продукції.

Фокусування на якості продукції та задоволенні споживача дозволяє не тільки збільшити обсяги продажів, але й створити лояльну клієнтську базу та позитивний імідж господарюючого суб'єкта.

Успішна реалізація основної стратегії підприємства залежить від комплексу взаємопов'язаних допоміжних стратегій. Окрім основної стратегії, існують також допоміжні стратегії, які сприяють реалізації загальної стратегії агроформування. У своїй діяльності підприємство застосовує такі допоміжні стратегії: виробничу, маркетингову, фінансову, стратегії управління витратами та прибутком, стратегії формування і використання персоналу, а також стратегії створення відповідної матеріально-технологічної бази.

2.3. Стратегічний аналіз підприємства

PESTEL-аналіз дійсно є одним з найефективніших інструментів для оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонує будь-яке підприємство, в тому числі і агроформування. Він дозволяє систематизувати інформацію про різноманітні чинники, що можуть вплинути на діяльність підприємства, та визначити найбільш значущі з них.

PESTEL-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який допомагає оцінити зовнішнє середовище підприємства за шістьма ключовими напрямками: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. PESTEL-аналіз дозволяє підприємству ідентифікувати ключові зовнішні фактори, які можуть вплинути на його діяльність, і визначити, як мінімізувати ризики та використати можливості для зростання. Для агробізнесу це особливо важливо через динамічність ринкового середовища та залежність від природних умов.

Створення експертної групи – це дійсно правильне рішення для проведення якісного PESTEL-аналізу. Залучення фахівців з різних галузей дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну оцінку зовнішнього середовища.

Оцінка ймовірності та впливу кожного фактора – це ключовий момент аналізу. Саме він дозволяє визначити, які фактори потребують найбільшої уваги та які заходи необхідно вжити для мінімізації ризиків або максимального використання можливостей.

Результати PESTEL-аналізу повинні перетворитися на чіткі висновки, які дозволяють підприємству краще зрозуміти зовнішнє середовище та інтегрувати ці знання у свою стратегію розвитку.

Результати PESTEL-аналізу повинні перетворитися на чіткі висновки, які дозволяють підприємству краще зрозуміти зовнішнє середовище та інтегрувати ці знання у свою стратегію розвитку.

Політичні фактори (P - Political)	<p>Сільськогосподарська політика: Державні субсидії та програми підтримки аграрного сектору. Торговельні бар'єри чи митні обмеження для експорту продукції.</p> <p>Політична стабільність: Стабільність внутрішньої політики впливає на інвестиційний клімат і довгострокові проекти.</p> <p>Міжнародна політика: Санкції чи квоти на імпорту/експорт можуть впливати на конкурентоспроможність.</p>
Економічні фактори (E - Economic)	<p>Економічне зростання: Темпи зростання ВВП визначають купівельну спроможність споживачів.</p> <p>Інфляція та валютні курси: Висока інфляція чи нестабільність валюти можуть вплинути на витрати та ціноутворення.</p> <p>Ставки кредитування: Доступність фінансування для модернізації обладнання чи розширення бізнесу.</p> <p>Ціни на енергоносії та паливно-мастильні матеріали: Прямий вплив на собівартість продукції.</p>
Соціальні фактори (S - Social)	<p>Демографічні зміни: Старіння населення чи скорочення працездатного населення в сільській місцевості.</p> <p>Смакові уподобання: Попит на органічну, безглютену продукцію.</p> <p>Соціальна відповідальність: Очікування від підприємства участі у соціальних проектах та підтримки місцевих громад.</p> <p>Рівень зайнятості: Дефіцит кваліфікованих працівників у сільському господарстві.</p>
Технологічні фактори (T - Technological)	<p>Інноваційні рішення: Розвиток точного землеробства, використання дронів для моніторингу полів.</p> <p>Автоматизація: Впровадження автоматизованих систем для зменшення витрат та підвищення ефективності.</p> <p>Доступ до технологій: Вартість новітнього обладнання чи технологій.</p> <p>Інтернет і цифровізація: Онлайн-продажі та CRM-системи для управління клієнтськими відносинами.</p>
Екологічні фактори (E - Environmental)	<p>Кліматичні зміни: Коливання погоди, посухи та їхній вплив на врожайність.</p> <p>Екологічні стандарти: Необхідність дотримання стандартів щодо викидів, відходів та використання добрив.</p> <p>Попит на екологічну продукцію: Зростаючий інтерес до органічної продукції з боку споживачів.</p> <p>Управління водними ресурсами: Забезпечення ефективного використання води в умовах її дефіциту.</p>
Правові фактори (L - Legal):	<p>Регулювання у сфері сільського господарства: Законодавство щодо використання землі, добрив, пестицидів.</p> <p>Митні регуляції: Правила імпорту/експорту та сертифікації продукції.</p> <p>Трудове законодавство: Дотримання норм щодо зайнятості та соціальних гарантій працівників.</p> <p>Санітарні та фітосанітарні норми: Дотримання безпеки харчової продукції.</p>

Рис. 2.1. PESTEL-аналіз для підприємства, 2019-2023 рр.

Нижче представлено, як зібрана інформація перетворюється на аналіз із практичними рекомендаціями для досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати PESTEL-аналізу для підприємства, 2019-2023 рр.

Фактори	Ситуація	Висновки та дії
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> – воєнний стан; – державна підтримка аграрного сектору забезпечує можливість отримання субсидій, але високий рівень бюрократії ускладнює їх доступність; – торговельні обмеження в деяких країнах можуть обмежити експорт 	<ul style="list-style-type: none"> – підготувати фахівців для подання документів на субсидії та гранти; – диверсифікувати експортні ринки, зосереджуючи увагу на країнах із лояльними торговельними угодами
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> – зростання цін на паливо та енергоресурси збільшує собівартість продукції; – високі кредитні ставки обмежують можливості для модернізації 	<ul style="list-style-type: none"> – інвестувати в енергоефективні технології для зменшення залежності від традиційних енергоресурсів; – шукати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти чи програми підтримки інновацій
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> – зростаючий попит на органічну та безпечну продукцію; – відтік кваліфікованих працівників із сільської місцевості ускладнює пошук кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтуватися на виробництво органічної продукції та отримання відповідних сертифікатів; – запровадити програми лояльності для працівників, включаючи забезпечення житлом і соціальними гарантіями
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> – швидкий розвиток технологій точного землеробства створює можливості для зменшення витрат; – висока вартість технологій є бар'єром для їх впровадження 	<ul style="list-style-type: none"> – почати з недорогих технологічних рішень, таких як датчики вологості чи GPS-навігація для техніки; – співпрацювати з технологічними компаніями на умовах лізингу чи оренди обладнання
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> – кліматичні зміни та нестабільність погодних умов впливають на врожайність; – споживачі все більше звертають увагу на екологічність продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – інвестувати в адаптивні сорти рослин, стійкі до кліматичних змін; – використовувати «зелені» методи вирощування продукції та маркетинг екологічно чистої продукції
Правові	<ul style="list-style-type: none"> – законодавчі зміни в регулюванні аграрного сектору створюють додаткові обов'язки щодо сертифікації продукції; – екологічні норми вимагають модернізації виробничих процесів 	<ul style="list-style-type: none"> – вчасно оновлювати документацію та проводити сертифікацію продукції для відповідності новим стандартам; – враховувати екологічні вимоги під час планування виробничих процесів і <u>закупівель</u> техніки

Нижче представлено, як зібрана інформація перетворюється на аналіз із практичними рекомендаціями для аграрного підприємства.

Окрім того, аграрні підприємства демонструють стійку тенденцію до зростання цін на аграрну продукцію, сировину та матеріали, що негативно впливає на розмір отриманого прибутку при існуючому рівні цін.

Таким чином, серед політико-економічних чинників зовнішнього середовища найбільший вплив здійснюють такі фактори:

- воєнний стан у країні;
- вартість ресурсів, сировини та матеріалів;
- політична нестабільність та корупція;
- рівень інфляції;
- актуальна економічна ситуація на ринку.

Це формує комплексну картину зовнішнього середовища, на основі якої можна розробити ефективну стратегію розвитку підприємства.

Багато процесів, які відбуваються поза межами підприємства, можуть суттєво впливати на його діяльність. Наприклад, зміна кліматичних умов, поява нових шкідників, зміна законодавства – це все фактори, на які підприємство безпосередньо вплинути не може.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що аналіз впливу зовнішніх факторів є процесом, який дозволяє розробникам стратегічного плану контролювати зовнішні чинники стосовно агропідприємства, щоб виявити можливості та загрози, а також передбачити багато прихованих аспектів.

Результати аналізу дозволили визначити основні зовнішні чинники, які впливають на діяльність агроформування, а також розробити стратегічні рекомендації для їх врахування у плануванні. Результати PESTEL-аналізу дозволили визначити:

ключові ризики (політична нестабільність, валютні коливання, податкове навантаження);

основні можливості (експорт, інновації, оптимізація витрат, створення доданої вартості).

Пропозиціями для стратегії розвитку досліджуваного підприємства: зосередитися на зниженні собівартості продукції через інновації; інвестувати у

репутацію та соціальні проєкти для зміцнення зв'язків із клієнтами; максимально використовувати державну підтримку та доступні пільги тощо.

Висновки до розділу 2

1. Розрахунки доводять, що коефіцієнт спеціалізації (0,26) свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства на молочно-технічному виробництві. Найбільшу питому вагу надходжень складають молоко – 34,2 %, соняшник – 24,0 %, кукурудза на зерно – 21,9 % відповідно.

2. Найбільш вразливими аспектами господарської діяльності агроформування є, насамперед, відсутність стратегій розвитку, ясних цілей, продуманих тактик конкурентної боротьби, ефективної організації збуту, дієвої системи стимулювання покупців, а також значний знос основних засобів.

3. Розраховано, що в агропідприємстві за досліджуваний період чистий дохід зріс на 45195,0 тис. грн (67,3 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 1393,2 тис. грн (69,5 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 192,7 тис. грн або 65,1 %. Собівартість реалізованої продукції зросла з 55658,0 тис. грн у 2019 р. до 88827,0 тис. грн у 2023 р., тобто на 33169,0 тис. грн або 59,6 % відповідно. Водночас чистий прибуток за 2019–2023 рр. зріс на 753,0 тис. грн (63,7 %).

4. Результати PESTEL-аналізу дозволили визначити: ключові ризики (політична нестабільність, валютні коливання, податкове навантаження); основні можливості (експорт, інновації, оптимізація витрат, створення доданої вартості). Пропозиціями для стратегії розвитку досліджуваного підприємства: зосередитися на зниженні собівартості продукції через інновації; інвестувати у репутацію та соціальні проєкти для зміцнення зв'язків із клієнтами; максимально використовувати державну підтримку та доступні пільги тощо.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів у контексті змін зовнішнього середовища

У сучасних соціально-політичних та економічних умовах аграрні підприємства стикаються з завданнями, що стосуються забезпечення їх безперервної діяльності та реалізації можливостей для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в довгостроковій перспективі. Кожне підприємство, як учасник ринку, повинно розробляти та впроваджувати власну стратегію, яка передбачає чітко спланований напрямок дій та здатність адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Необхідність стратегічного планування зумовлена самим процесом економічного розвитку підприємства, основною метою якого є підвищення ефективності виробництва.

Функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища з високою конкуренцією та забезпечення його ефективності залежать від якісного управління всіма бізнес-процесами. Тому оптимізація бізнес-процесів є одним з ключових стратегічних завдань підприємства, що слугує резервом для його ефективної діяльності та подальшого розвитку.

Варто зазначити, що оптимізація бізнес-процесів передбачає використання системного підходу, який охоплює всі сфери та напрямки діяльності підприємства, а також формування стратегії управління.

Механізм оптимізації бізнес-процесів не може бути універсальним для всіх компаній, оскільки кожне підприємство має свої особливості. Для правильного вибору методу моделювання бізнес-процесів важливо врахувати всі фактори, що впливають на конкретне підприємство, як з зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. Одночасно важливо дослідити перспективні

напрямки стратегічного управління бізнес-процесами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перспективні напрямки стратегічного управління бізнес-процесами за результатами PESTEL-аналізу для підприємства, 2025-2029 рр.

Фактори 1	Вплив 2	Рекомендації 3
<i>Політичний фактор</i>		
Повномасштабна війна та політична невизначеність у країні	<ul style="list-style-type: none"> – нестабільність політичної ситуації ускладнює довгострокове планування; – порушення логістичних ланцюгів через бойові дії; – зростання ризиків інвестування 	<ul style="list-style-type: none"> – створити резервні фонди для забезпечення фінансової стійкості; – диверсифікувати логістичні маршрути, шукаючи альтернативні шляхи доставки; – взаємодіяти з державними установами для отримання підтримки у кризових умовах
<i>Економічний фактор</i>		
Коливання валютних курсів	<ul style="list-style-type: none"> – залежність від імпортих добрив, техніки та палива робить виробництво вразливим до змін курсів; – нестабільність гривні впливає на собівартість продукції та прибутковість 	<ul style="list-style-type: none"> – переводити угоди з постачальниками на умови фіксованих курсів, де це можливо; – формувати запаси імпортих ресурсів у періоди сприятливих курсів; – орієнтуватися на експортну діяльність, щоб отримувати доходи у стабільніших валютах
<i>Правовий фактор</i>		
Значні митні збори та тарифи	<ul style="list-style-type: none"> – ускладнення експорту через високі тарифи знижує конкурентоспроможність на міжнародних ринках; – ризик зростання нелегального імпорту, що тисне на ціни внутрішнього ринку 	<ul style="list-style-type: none"> – лобювати зниження мит через аграрні асоціації; – розробити стратегію виходу на ринки з мінімальними тарифними бар'єрами; – інвестувати у сертифікацію продукції для спрощення експорту
Податкове навантаження	<ul style="list-style-type: none"> – високі податки знижують прибутковість бізнесу; – часті зміни податкового законодавства додають невизначеності 	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізувати податкову політику підприємства через доступні пільги та знижки; – регулярно моніторити зміни в законодавстві для оперативного реагування; – використовувати автоматизовані системи бухгалтерського обліку для зменшення ризиків помилок
<i>Технологічний та Економічний фактори</i>		
Інноваційний потенціал та вартість продукції	<ul style="list-style-type: none"> – висока вартість продукції через низьку ефективність виробничих процесів знижує конкурентоспроможність; – низький рівень автоматизації ускладнює масштабування бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> – інвестувати у технології точного землеробства для зниження витрат; – залучати гранти чи пільгові кредити для оновлення технічного обладнання; – створювати додану вартість через переробку сировини (наприклад, виробництво борошна чи олії)

Продовження табл.3.1

1	2	3
<i>Екологічний фактор</i>		
Доступність ресурсів та географічне розташування	– дефіцит ресурсів (води, добрив) у певних регіонах впливає на обсяг виробництва; – вдале географічне розташування може стати конкурентною перевагою для доступу до ринків	– оцінити можливість встановлення систем зрошення в регіонах із дефіцитом води; – розвивати партнерства з місцевими постачальниками добрив для забезпечення стабільності поставок; – використовувати логістичну перевагу географічного розташування для скорочення транспортних витрат
<i>Соціальний фактор</i>		
Репутація компанії на ринку	– позитивний імідж підприємства допомагає утримувати клієнтів навіть у кризові періоди; – негативні відгуки чи проблеми із якістю продукції можуть швидко поширитися та знизити продажі	– запровадити програми лояльності для клієнтів; – активно використовувати соціальні мережі та інші канали комунікації для підтримки позитивного іміджу; – постійно контролювати якість продукції, особливо під час зростання виробництва

Чітко розроблена стратегія дозволяє підприємству реалізувати заплановані результати в довгостроковій перспективі.

Розробка та підтримка бізнес-моделі є ключовим інструментом для ефективного управління підприємством, що базується на процесному та системному підходах. Рекомендуємо почати створення бізнес-моделі з формування функціональної бізнес-моделі. Корпоративне управління має бути представлене у вигляді бізнес-процесів (робочих процесів), які перетворюють вхідні дані на вихідні, що використовуються іншими процесами або зовнішніми споживачами.

Розробка функціональної моделі включає виконання наступних завдань:

- трансформація управління підприємством у процесне середовище;
- опис меж мікропроцесів;
- ідентифікація макропроцесів;
- визначення вхідних та вихідних даних;
- встановлення реальних взаємозв'язків між процесами на рівні подій.

Визначивши ці та інші макропроцеси, агроформування здатне окреслити логічні межі господарювання, а також виявити ключові та другорядні процеси, що пов'язані з їх основною діяльністю. Розробка функціональної моделі дозволяє проаналізувати існуючі системи управління бізнесом і зрозуміти, як вони функціонують на основі доступної інформації, нормативних документів та повної формальної структури управління на рівні домогосподарства.

Кожна діяльність на агропідприємстві має прямий вплив на його конкурентоспроможність. Варто детальніше розглядати, як різні аспекти діяльності можуть впливати на здатність підприємства конкурувати на ринку.

Удосконалення бізнес-моделі агроформування здійснюється в рамках інноваційних інвестицій та проектної діяльності.

Інноваційна реструктуризація бізнес-моделей має велике значення в умовах змінюваного економічного середовища.

Інноваційні бізнес-моделі формуються шляхом модифікації двох або більше елементів бізнес-моделі (додаток М).

Ці процеси можуть виступати каталізатором для вирішення проблем, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації в умовах зростаючої конкуренції на ринку та стимулюють її розвиток (додаток Н).

Розробка ефективної бізнес-моделі є стратегічно важливим кроком для будь-якого підприємства, особливо в умовах жорсткої конкуренції. Конкурентна оцінка є невід'ємною частиною цього процесу, оскільки дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства відносно конкурентів, а також визначити можливості для зростання.

Подальше вдосконалення досліджуваної бізнес-моделі агроформування полягає в забезпеченні узгодженості інтересів усіх учасників та партнерів підприємства. Основні напрямки вдосконалення включають:

- 1) досягнення максимальної автоматизації бізнес-процесів, таких як збір, обробка та подача бухгалтерської інформації;
- 2) забезпечення однорідності введення основної облікової інформації;

- 3) уникнення дублювання даних та виключення зайвих функцій збору, обробки та аналізу (дублювання інформаційних зв'язків);
- 4) підвищення ефективності збору, обробки та передачі інформації до центрів прийняття управлінських рішень;
- 5) інтеграція учасників бізнес-процесів з різних ієрархічних рівнів у єдиний інформаційний простір;
- 6) призначення відповідальної особи (власника) для кожного бізнес-процесу, що передбачає чітке визначення входів і виходів (точок взаємодії з іншими бізнес-процесами);
- 7) відображення всієї структури життєвого циклу в системі бізнес-процесів;
- 8) опис бізнес-процесу та бізнес-моделі в їхньому поточному стані повинен містити інформацію, яка дозволяє власнику здійснювати оперативний моніторинг. Це означає, що кожен бізнес-процес у моделі має бути під контролем зовнішніх факторів;
- 9) забезпечення максимальної уніфікації бізнес-процесів, що мають спільні цілі.

Удосконалення стратегічного управління агроформуванням є не просто модною тенденцією, а необхідністю для виживання та процвітання в сучасних умовах. Ваше твердження про те, що стратегічне управління є ефективним інструментом побудови та підтримки конкурентоспроможності.

Стратегія господарюючого суб'єкта, особливо агроформування, дійсно є його компасом, який вказує напрямок руху та визначає його майбутнє. Стратегія та кваліфікація персоналу є взаємопов'язаними факторами, які визначають успіх агроформування. Для досягнення стійкого розвитку необхідно постійно працювати над удосконаленням стратегії та підвищенням кваліфікації співробітників.

Для проведення об'єктивного аналізу діяльності аграрного підприємства необхідно комплексно враховувати всі фактори, які впливають на його функціонування. Тільки в такому разі можна розробити ефективні рекомендації

щодо його подальшого розвитку. Впровадження систематичної стратегічної діагностики та оцінки є складним, але необхідним кроком для будь-якого підприємства, яке прагне досягти довгострокового успіху. Це інвестиція в майбутнє, яка дозволить підприємству адаптуватися до змін, підвищити ефективність і досягти своїх стратегічних цілей.

Стратегія визначає напрямок руху підприємства, його цілі та пріоритети. Вона є своєрідним компасом, який орієнтує всі дії підприємства на досягнення довгострокових цілей.

Однозначно, ефективне стратегічне управління сільськогосподарським підприємством – це не просто набір інструментів, а цілісна система, яка вимагає системного підходу та глибокого розуміння специфіки аграрного бізнесу.

Початкові етапи розробки місії та стратегії агроформування залежать від його цілей. Цілі визначають результати, яких прагнуть досягти керівництво та співробітники. Важливо формулювати їх, враховуючи проблеми, з якими стикається підприємство. Таким чином, перед підприємством виникає низка цілей, досягнення яких забезпечить йому стратегічну перевагу над конкурентами:

- здійснення регулярних маркетингових досліджень;
- посилення взаємодії з споживачами;
- оновлення та модернізація виробничих потужностей;
- розширення ринків збуту продукції;
- скорочення нерентабельних напрямків діяльності;
- вирішення фінансових труднощів, максимально можливе зменшення дебіторської та кредиторської заборгованостей.

кожна стратегічна ціль напряму пов'язана з функціональними цілями сільськогосподарського підприємства (додаток П).

Система цілей є своєрідним компасом для сільськогосподарського підприємства. Вона не лише визначає напрямок руху, але й допомагає розподіляти ресурси та оцінювати ефективність роботи.

Необхідно конкретизувати цілі, яких потрібно досягти (додаток Р).

На основі наведеного додатку, з'ясовано, що головною ціллю є залучення маркетингових, проведення аналізу споживчого ринку та інших ринків збуту в Полтавській області, а також щорічне розширення існуючого ринку збуту сільськогосподарської продукції підприємства на 1-2 % та закріплення нових ринків до 2028 року.

Друга ціль: спрямувати 10% річного прибутку на будівництво (або модернізацію) складу для забезпечення оптимальних умов зберігання агропродукції та зниження витрат на логістику.

Третя ціль: упровадити технології точного землеробства та мінімальної обробки ґрунту для оптимізації використання ресурсів протягом наступних 5 років.

Мета полягає в тому, щоб зважити всі представлені напрями діяльності підприємства та визначити той, який найбільш ефективно допоможе досягти поставлених цілей. Це вимагає комплексного аналізу, який враховує як внутрішні фактори (ресурси, компетенції), так і зовнішні (ринок, конкуренція).

Важливо розуміти, що кожне агроформування є унікальним і потребує індивідуального підходу. Однак, запропоновані рекомендації можуть слугувати основою для розробки ефективної стратегії розвитку будь-якого сільськогосподарського підприємства.

Бізнес-модель – це не просто абстрактна концепція, а практичний інструмент, який допомагає агропідприємству зрозуміти, як воно створює цінність для споживачів, партнерів, стейкхолдерів та отримує прибуток.

Отже, у сучасному агросекторі, який характеризується високою конкуренцією та мінливими умовами, збалансоване управління є ключем до успіху. Це означає, що підприємство має одночасно фокусуватися на різних аспектах своєї діяльності, від виробництва до маркетингу, і постійно шукати нові можливості для розвитку. Вважаємо, що основним аспектом є механізм створення стратегії діяльності агроформування, оскільки стратегія є вирішальним фактором для забезпечення стабільності його функціонування та подальшого розвитку.

3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства

На основі аналізу, виконаного в розділі 2 магістерського дослідження, а також результатів PESTEL-аналізу, нами виявлена необхідність розробки нових напрямків функціонування для підвищення ефективності управління. Відповідно, для досліджуваного агропідприємства є доцільним розглянути стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну загальну стратегію.

Деталізуємо удосконалення діяльності підприємства за функціональними напрямками (додаток С).

Головним пріоритетом підприємства є підтримання стабільних позицій на ринку збуту, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та досягнення позитивного фінансового результату. Для цього підприємство зосереджується на вдосконаленні якості продукції, ефективному управлінні ресурсами та адаптації до змін ринкового середовища. Особливу увагу приділяється задоволенню потреб споживачів, утриманню лояльної клієнтської бази та впровадженню інновацій, що зміцнюють конкурентні переваги.

Щодо конкурентної стратегії, доцільним для досліджуваного господарства є вибір стратегії диференціації. Цей підхід дозволяє забезпечити ринок продукцією, які виділяються якістю, унікальними характеристиками або додатковою цінністю порівняно з продукцією конкурентів. Завдяки такій стратегії підприємство може зміцнити свою ринкову позицію, формуючи у споживачів переваги до своїх товарів; збільшити лояльність клієнтів через створення унікального споживчого досвіду; отримувати конкурентну перевагу, орієнтуючись на запити аудиторії, яку цікавить не лише ціна, але й якість та інновації.

Реалізація цієї стратегії вимагає інвестицій у дослідження, розвиток продукції та маркетингові заходи, що підкреслюють її унікальність.

Для продуктової стратегії агроформування доцільно обрати стратегію диференціації, яка передбачає створення численних модифікацій продукції і послуг. Це дозволяє підприємству забезпечити значну конкурентоспроможність за рахунок пропозиції продукції, що максимально відповідає потребам різних сегментів ринку; формувати високий попит, залучаючи широку аудиторію споживачів завдяки унікальним характеристикам і різноманітності пропозицій; вигідно позиціонувати себе на ринку, підкреслюючи інноваційний підхід і увагу до якості продукції. Така стратегія сприяє не лише зростанню продажів, але й підвищенню лояльності клієнтів, створюючи додаткову цінність у їхніх очах.

Для інноваційної стратегії аграрному підприємству доцільно обрати традиційний підхід, орієнтований на вдосконалення існуючих технологій, обладнання, продукції та послуг. Ця стратегія передбачає: оптимізацію технологічних процесів: впровадження інновацій на основі наявної технологічної бази для підвищення ефективності виробництва; покращення якості продукції: удосконалення характеристик товарів відповідно до вимог ринку та потреб споживачів; модернізацію обладнання: поступове оновлення виробничих потужностей для досягнення більшої продуктивності; розширення спектру послуг: впровадження додаткових сервісів, які підвищують конкурентоспроможність.

Такий підхід дозволяє підприємству залишатися конкурентоздатним, мінімізуючи витрати на радикальні технологічні зміни, та зберігати стабільний розвиток на основі поступового вдосконалення.

Реалізація кадрової політики в аграрному підприємстві з акцентом на формування висококваліфікованого персоналу, перепідготовку кадрів і забезпечення соціального захисту є важливою складовою стратегії сталого розвитку. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва,

конкурентоспроможності та забезпеченню соціальної стабільності в колективі (табл. 3.2).

Реалізація цих заходів дозволить аграрному підприємству не лише сформувати сильну команду, але й закласти основу для довгострокового розвитку та процвітання.

Таблиця 3.2

**Рекомендовані етапи впровадження кадрової стратегії для підприємства,
2025-2029 рр.**

Назва етапу	Складові етапу	Пріоритизація реалізації етапів
Формування висококваліфікованого персоналу	- упровадження системи постійного навчання та розвитку співробітників;	2
	- співпраця з освітніми закладами для залучення молодих фахівців;	4
	- створення мотиваційної програми для працівників, які прагнуть підвищувати свою кваліфікацію;	1
	- використання сучасних технологій і практик у роботі для залучення інноваційних спеціалістів	3
Перепідготовка персоналу	- проведення регулярного аналізу кваліфікації працівників відповідно до потреб ринку та вимог підприємства;	1
	- організація курсів підвищення кваліфікації та перекваліфікації з урахуванням впровадження нових технологій у аграрному секторі;	3
	- заохочення працівників до участі у семінарах, тренінгах та конференціях	2
Забезпечення соціального захисту	- розробка соціальних програм (медичне страхування, підтримка у вирішенні житлових питань, організація відпочинку);	3
	- забезпечення безпечних умов праці відповідно до стандартів охорони праці;	1
	- створення механізмів підтримки працівників у кризових ситуаціях (наприклад, фінансова допомога у разі мобілізації, хвороби чи інших труднощів)	2
Моніторинг та оцінка ефективності	- визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки реалізації кадрової стратегії;	1
	- регулярний перегляд і коригування планів залежно від змін зовнішнього середовища	2

Розгляд стратегічних альтернатив для покращення діяльності підприємства в аграрному секторі є важливим етапом на шляху до підвищення його конкурентоспроможності та ефективності.

Нижче наведено основні напрями стратегій, які можуть бути застосовані залежно від цілей і ресурсів підприємства (табл. 3.3).

Застосування стратегічних альтернатив дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих умов ринку, зберігати лояльність клієнтів і ефективно конкурувати. Комплексне використання інтеграційних стратегій, диференціації та маркетингових інструментів забезпечить зростання прибутковості та стійкий розвиток.

Таблиця 3.3

Рекомендовані стратегічні альтернативи в контексті удосконалення бізнес-процесів підприємства, 2025-2029 рр.

Назва	Характеристика складових
1	2
Вертикальна інтеграція (управління постачанням сировини)	Посилення контролю над постачальниками: укладання довгострокових контрактів з постачальниками сировини для забезпечення стабільності постачання; розвиток власних джерел сировини (наприклад, створення власних сировинних баз)
	Зниження ризиків: встановлення суворих стандартів якості сировини; диверсифікація джерел постачання для уникнення залежності від одного постачальника
Горизонтальна інтеграція (розширення бізнесу)	Злиття або придбання інших підприємств для розширення ринку; співпраця з конкурентами для створення спільних проєктів (наприклад, у логістиці або маркетингу)
Стратегія диференціації	Унікальність продукції: виробництво органічних або екологічно чистих продуктів з доданою вартістю (наприклад, органічна сертифікація); інноваційна упаковка, що зберігає свіжість продукції або знижує вплив на довкілля
	Спеціалізація на нішевих ринках: пропозиція специфічних видів продукції, які відповідають запитам певних груп споживачів (наприклад, безглютенові чи низьковуглеводні продукти)
	Розвиток бренду: висока впізнаваність бренду завдяки якісному маркетингу та позитивним відгукам споживачів
Стратегія корпоративної інтеграції	Розширення ланцюга цінності: інвестування у переробку продукції (наприклад, виготовлення соків, консервації); розвиток нових напрямків бізнесу, таких як агротуризм або консультаційні послуги
	Синергія між різними підрозділами: об'єднання зусиль маркетингового, виробничого та логістичного відділів для досягнення спільної мети

Продовження табл. 3.3

1	2
Покращення маркетингових комунікацій	Інтернет-маркетинг: активне використання соціальних мереж, онлайн-реклами, SEO-оптимізації для залучення нових клієнтів; створення зручних онлайн-платформ для замовлення продукції.
	Традиційні комунікації: участь у виставках, ярмарках і презентаціях; використання рекомендацій від лояльних клієнтів для просування бренду
	Цільовий маркетинг: визначення ключових сегментів споживачів та адаптація маркетингових кампаній під їхні потреб
Забезпечення лояльності споживачів	Програми лояльності: система знижок, бонусів та спеціальних пропозицій для постійних клієнтів
	Зворотний зв'язок: регулярне опитування споживачів щодо якості продукції; швидка реакція на скарги та пропозиції
	Соціальна відповідальність: участь у екологічних ініціативах чи підтримка місцевих громад, що створює позитивний імідж підприємства

Для демонстрації конкретного кейса пропозиції специфічних видів продукції, наприклад, безглютенових або низьковуглеводних продуктів, розглянемо пропозицію для підприємства, щодо розвитку ніші в сегменті здорового харчування.

Запуск лінійки безглютенового борошна та хлібобулочних виробів (наприклад, кукурудзяне борошно, хліб із льону, суміші для випічки).

При цьому, очікуваними результатами стануть:

термін окупності проекту складе 0,5 років, при прогнозованих інвестиціях у 650,00 тис. грн, чистий прибуток може скласти 3600,00 тис. грн;

досягнення частки 5,0 % на ринку безглютенової продукції в Полтавській області за рік;

залучення постійних споживачів завдяки високій якості та доступній ціні; створення бази для подальшого розширення асортименту, наприклад, запуску низьковуглеводних солодоців або паст (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозований результат від запуску лінійки безглютенового борошна та хлібобулочних виробів в підприємстві, 2025-2026 рр.

Показники	Вартість
Прогнозовані інвестиції:	
Придбання обладнання для безглютенового виробництва, тис. грн	500,00
Сертифікація продукції, тис. грн	50,00
Маркетинг (реклама, розробка упаковки), тис. грн	100,00
Всього	650,00
Прогнозовані обсяги виробництва	
Плановий обсяг, од. продукції / міс	10000,0
Собівартість продукції, од./ грн	20,0
Ціна, од./ грн	50,0
Чистий прибуток, од./ грн	30,0
Прогнозований чистий дохід за 1 міс., тис. грн	500,00
Прогнозований чистий дохід за 1 рік., тис. грн	6000,00
Прогнозований чистий прибуток за 1 міс., тис. грн	300,00
Прогнозований чистий прибуток за 1 рік., тис. грн	3600,00
Окупність інвестицій, років	0,5

Цей кейс демонструє, як обрана стратегія може забезпечити швидку окупність інвестицій і стійкий фінансовий результат.

Висновки до розділу 3

1. Бізнес-модель слугує основою для прийняття рішень, зменшує ризики та забезпечує системність у діяльності підприємства. В агропродовольчій сфері її ефективність прямо впливає на прибутковість та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

2. Доведено, що вивчення бізнес-моделі є фундаментальним елементом стратегічного управління підприємством, особливо в агропродовольчій сфері, де специфіка ринку та виробництва потребує індивідуального підходу. Бізнес-

модель не лише визначає, як підприємство створює та доставляє цінність своїм споживачам, але й забезпечує структуроване уявлення про способи отримання прибутку, організації процесів і реалізації стратегії..

3. Запропонованого для досліджуваного підприємства обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як загальну стратегію. Обравши цю стратегію, підприємство може не лише зберегти свої позиції, а й підготувати платформу для майбутнього зростання, коли зовнішні умови стануть сприятливішими.

4. В межах реалізації стратегічних альтернатив у контексті реалізації бізнес-процесів, запропоновано реалізацію проекту щодо запуску лінійки безглютенового борошна та хлібобулочних виробів (наприклад, кукурудзяне борошно, хліб із льону, суміші для випічки). При цьому, очікуваними результатами стануть: термін окупності проекту складе 0,5 років, при прогнозованих інвестиціях у 650,00 тис. грн, чистий прибуток може скласти 3600,00 тис. грн; досягнення частки 5,0 % на ринку безглютенової продукції в Полтавській області за рік; залучення постійних споживачів завдяки високій якості та доступній ціні; створення бази для подальшого розширення асортименту, наприклад, запуску низьковуглеводних солодоців або паст тощо.

5. Серед тактичних заходів щодо забезпечення визначеної стратегії виявлено необхідність використання оптимізованого складу збирально-транспортної ланки, що дозволить зменшити витрати на 1092,09 тис. грн (69,8 %) і свідчить про економічну доцільність.

6. Реалізація цих заходів не тільки підвищить прибутковість агропродовольчого підприємства, але й сприятиме його сталому розвитку навіть в умовах нестабільного ринку. Впровадження оптимальної бізнес-моделі допоможе ефективно використовувати наявні ресурси, знижуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто основні виклики стратегічного управління підприємством в сучасних умовах, а саме: динамічність зовнішнього середовища; швидка зміна ринкових умов і технологій; глобальна конкуренція: необхідність конкурувати як на місцевих, так і на міжнародних ринках; сталий розвиток: інтеграція екологічних і соціальних ініціатив у стратегії підприємства; цифровізація: трансформація бізнес-моделей через впровадження цифрових технологій.

2. Обґрунтовано, що бізнес-модель є ключовим інструментом, який не лише описує правила функціонування підприємства, але й формує основу для його стійкого розвитку в умовах конкурентного ринку.

3. Доведено, що підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства забезпечує йому довгострокову стійкість, адаптивність до викликів ринку та сприяє сталому розвитку аграрного сектору, в якому воно працює.

4. Системи управління бізнес-процесами аграрного сектору, що працюють в умовах воєнного стану та змін на світовому аграрному ринку, виявили гостру потребу у стратегічному розвитку щодо нових перспективних напрямів діяльності.

5. Ефективне управління як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, а також активізація резервів дозволяє підприємству формувати довгострокові конкурентні переваги, зберігати стійкість на ринку та забезпечувати сталий розвиток.

7. Розраховано, що в агропідприємстві за досліджуваний період чистий дохід зріс на 45195,0 тис. грн (67,3 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 1393,2 тис. грн (69,5 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 192,7 тис. грн або 65,1 %. Собівартість реалізованої продукції зросла з 55658,0 тис. грн у 2019 р. до 88827,0 тис. грн у 2023 р., тобто на 33169,0 тис. грн або 59,6 % відповідно. Водночас чистий прибуток за 2019–

2023 рр. зріс на 753,0 тис. грн (63,7 %).

8. Результати PESTEL-аналізу дозволили визначити: ключові ризики (політична нестабільність, валютні коливання, податкове навантаження); основні можливості (експорт, інновації, оптимізація витрат, створення доданої вартості). Пропозиціями для стратегії розвитку досліджуваного підприємства: зосередитися на зниженні собівартості продукції через інновації; інвестувати у репутацію та соціальні проекти для зміцнення зв'язків із клієнтами; максимально використовувати державну підтримку та доступні пільги тощо.

9. Бізнес-модель слугує основою для прийняття рішень, зменшує ризики та забезпечує системність у діяльності підприємства. В агропродовольчій сфері її ефективність прямо впливає на прибутковість та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

10. Доведено, що вивчення бізнес-моделі є фундаментальним елементом стратегічного управління підприємством, особливо в агропродовольчій сфері, де специфіка ринку та виробництва потребує індивідуального підходу. Бізнес-модель не лише визначає, як підприємство створює та доставляє цінність своїм споживачам, але й забезпечує структуроване уявлення про способи отримання прибутку, організації процесів і реалізації стратегії..

11. Запропонованого для досліджуваного підприємства обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як загальну стратегію. Обравши цю стратегію, підприємство може не лише зберегти свої позиції, а й підготувати платформу для майбутнього зростання, коли зовнішні умови стануть сприятливішими.

12. В межах реалізації стратегічних альтернатив у контексті реалізації бізнес-процесів, запропоновано реалізацію проекту щодо запуску лінійки безглютенового борошна та хлібобулочних виробів (наприклад, кукурудзяне борошно, хліб із льону, суміші для випічки). При цьому, очікуваними результатами стануть: термін окупності проекту складе 0,5 років, при прогнозованих інвестиціях у 650,00 тис. грн, чистий прибуток може скласти 3600,00 тис. грн; досягнення частки 5,0 % на ринку безглютенової продукції в

Полтавській області за рік; залучення постійних споживачів завдяки високій якості та доступній ціні; створення бази для подальшого розширення асортименту, наприклад, запуску низьковуглеводних солодошів або паст.

13. Серед тактичних заходів щодо забезпечення визначеної стратегії виявлено необхідність використання оптимізованого складу збирально-транспортної ланки, що дозволить зменшити витрати на 1092,09 тис. грн (69,8 %) і свідчить про економічну доцільність.

14. Реалізація цих заходів не тільки підвищить прибутковість агропродовольчого підприємства, але й сприятиме його сталому розвитку навіть в умовах нестабільного ринку. Впровадження оптимальної бізнес-моделі допоможе ефективно використовувати наявні ресурси, знижуючи витрати та підвищуючи конкурентоспроможність.