

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Стратегічне управління підприємством в контексті реалізації
цільового підходу»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Литвиненко Д. Р.
Керівник: Собчишин В. М.
Рецензент: Дивнич О. Д.

Полтава 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

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

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Литвиненко Діани Романівни

1. Тема роботи «Стратегічне управління підприємством в контексті реалізації цільового підходу», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Собчишин В. М.

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

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

3. Вихідні дані до роботи:

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

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

Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством в контексті реалізації цільового підходу

Розділ 2. Стан стратегічного управління підприємством за сучасних умов

Розділ 3. Удосконалення системи стратегічного управління підприємством в контексті реалізації цільового підходу

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти

Діана ЛИТВИНЕНКО

Керівник роботи

Віталій СОБЧИШИН

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	8
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Стратегічний аналіз підприємства	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	31
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. Формування системи цілей в агропідприємствах є ключовим елементом стратегічного управління, що визначає ефективність розвитку організації, забезпечує досягнення запланованих результатів і формування стійких конкурентних переваг, чим і зумовлюється актуальність обраного напрямку дослідження.

Питання стратегічного управління у багатогранному вимірі перебувають у фокусі наукових досліджень значного кола вчених, серед яких: А. Безус, Т. Березянка, В. Варга, С. Васи́лига, Г. Матукова, Ю. Мельник, О. Осадчук, В. Москаленко, Н. Сичова та інші дослідники.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: ««Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.). У межах даної тематики обґрунтовувалася система стратегічного управління у контексті реалізації цільового підходу.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є систематизація теоретико-методичних положень та розроблення прикладних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління підприємством на основі реалізації цільового підходу. Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання:

уточнення змісту категорій «ціль», «стратегічне управління» та «управління за цілями»;

аналіз сучасного стану стратегічного управління в агропродовольчому секторі;

проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства;

обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності досягнення цілей підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження виступають процеси стратегічного управління в підприємстві.

Предмет дослідження становлять теоретико-методичні та прикладні засади стратегічного управління підприємством у контексті цільового підходу.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить діалектичний підхід, що забезпечує дослідження взаємозв'язків і закономірностей розвитку економічних явищ у динаміці. У процесі виконання дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: абстрактно-логічний, монографічний, графічний та економіко-статистичний.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі нормативно-правових актів України, наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, періодичних видань, а також фінансової, статистичної та управлінської звітності досліджуваного аграрного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення системи стратегічного управління підприємствами на основі цільового підходу. Розроблені положення та рекомендації можуть бути використані як у діяльності досліджуваного підприємства, так і в інших суб'єктів аграрного сектору.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Прийдак М.Д., Литвиненко Д.Р. ESG-орієнтоване управління суб'єктами малого і середнього бізнесу аграрного сектору України в умовах системної невизначеності: теоретико-методологічний та прикладний виміри. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 2 (296). С. 391-401. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/02/2.26._topic_Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Vitaliy-Sobchyshyn-Mykyta-Pryidak-Diana-Lytvynenko-391-401.pdf.

2. Литвиненко Д.Р. Реалізація цільового підходу в системі стратегічного управління аграрним підприємством. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ. 2026. 216 с. С. 73-75.

3. Собчишин В.М., Литвиненко Д.Р., Різниченко В.С. Стратегічне управління підприємством на засадах цільового підходу. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава: ПДАУ, 2026. 588 с. С. 37-39.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 39 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 9 таблиць, 3 рисунки та 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

Діяльність аграрних підприємств у сучасних умовах характеризується необхідністю вирішення комплексу стратегічно важливих завдань. Насамперед це стосується визначення та закріплення власної ринкової ніші, що є основою формування стабільної клієнтської бази. Важливим аспектом також виступає формування та підтримання конкурентного статусу підприємства, який забезпечує його позиціонування на ринку та впізнаваність серед споживачів. Водночас утримання конкурентних переваг ускладнюється зростанням інтенсивності ринкової конкуренції, що потребує від суб'єктів господарювання високого рівня адаптивності, інноваційної активності та безперервного вдосконалення послуг. Лише за умови дотримання цих вимог підприємство здатне забезпечити власну стійкість і досягнення стратегічних цілей.

Ефективність подолання зазначених викликів значною мірою визначається якістю розробки стратегічного розвитку підприємства. Формування обґрунтованої стратегії дає змогу визначити загальний вектор діяльності з урахуванням особливостей зовнішнього середовища та його динамічних змін. Стратегічне планування забезпечує формування як глобальної мети функціонування підприємства, так і системи похідних цілей. Окрім цього, воно передбачає визначення необхідних ресурсів, джерел їх залучення та механізмів раціонального використання [2; 5; 40, с. 246]. Таким чином, стратегічне управління виступає інструментом адаптації підприємства до ринкових трансформацій, оптимізації внутрішніх процесів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

У контексті стратегічного управління підприємством як реалізації цільового підходу механізм управління доцільно розглядати як ключовий функціональний елемент системи управління, який забезпечує

цілеспрямований вплив на сукупність чинників, що визначають рівень досягнення стратегічних цілей та результативність господарської діяльності. Саме через механізм управління здійснюється координація ресурсів, процесів та управлінських рішень відповідно до довгострокових пріоритетів розвитку підприємства.

У межах діяльності підприємства управлінські чинники поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники охоплюють ресурси, організаційну структуру, персонал, технології та бізнес-процеси, формуючи основу механізму стратегічного управління підприємством. Зовнішні чинники пов'язані з ринковим середовищем, державним регулюванням, конкурентними умовами, постачальниками, споживачами та іншими суб'єктами господарювання, що визначають особливості стратегічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Вектори впливів механізму управління [сформовано автором на основі 21; 37, с. 98]

Для аграрного підприємства стратегічне управління передбачає не лише адаптацію до змін зовнішнього середовища, а й активний вплив на нього

шляхом використання наявних конкурентних переваг, розвитку партнерських відносин та освоєння нових ринкових можливостей. Реалізація цільового підходу вимагає забезпечення збалансованості між внутрішнім потенціалом підприємства та умовами його функціонування, досягнення узгодженості між стратегічними цілями, ресурсними можливостями та інтересами основних стейкхолдерів, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства.

Нестабільність зовнішнього середовища зумовлює зростання рівня ризиків, що є невід'ємною характеристикою діяльності підприємств в умовах ринкової економіки. Коливання попиту, зміни у сфері постачання, технологічні трансформації та інші фактори можуть істотно впливати на фінансову стійкість і ринкові позиції суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим, управлінські структури мають не лише здійснювати прогнозування потенційних загроз, а й формувати ефективні механізми їх мінімізації або нейтралізації для забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності [21; 33, с. 38].

Особливого значення набуває розвиток стратегічного мислення на всіх рівнях управління, що передбачає не лише наявність довгострокового бачення, а й розуміння взаємозв'язків між ключовими елементами діяльності підприємства та готовність до прийняття рішень в умовах змінного середовища. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності організації та забезпечує її стійкість у довгостроковій перспективі [4; 9].

На стратегічному рівні здійснюється комплексний аналіз ресурсного забезпечення, внутрішнього потенціалу, конкурентного середовища, а також можливих ризиків і ринкових тенденцій. Отримані результати трансформуються у систему стратегічних рішень, що визначають напрями розвитку підприємства, забезпечують його адаптацію до зовнішніх змін і сприяють зміцненню конкурентних позицій у довгостроковому періоді.

Проблематика організації стратегічного управління залишається однією

з найбільш актуальних у сучасній економічній практиці. Більшість вітчизняних аграрних підприємств не мають цілісної системи стратегічного менеджменту, яка б охоплювала стандартизовані підходи до розроблення, реалізації та контролю стратегічних планів. Водночас значна частина керівників усвідомлює необхідність впровадження таких систем для забезпечення досягнення довгострокових цілей та ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища. Однак недостатня методологічна база та відсутність належної організаційної інфраструктури ускладнюють процес їх впровадження, що, у свою чергу, обмежує потенціал підприємств щодо досягнення сталого розвитку та формування конкурентних переваг [11; 14, с. 116].

У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища ключовим завданням підприємств є збереження та посилення свого потенціалу, виробництво продукції належної якості, задоволення потреб споживачів та забезпечення довгострокової конкурентної переваги на ринку. Досягнення цих завдань можливе лише за умови ефективного стратегічного управління розвитком підприємства, яке включає такі концептуальні категорії, як стратегія, стратегічний менеджмент, корпоративний розвиток, управління розвитком, стратегічний корпоративний розвиток та стратегічне управління корпоративним розвитком [12, с. 124].

На сучасному етапі економічного розвитку аграрні підприємства вимушені функціонувати в умовах нестабільного ринкового середовища. У цьому контексті критично важливим є чітке визначення основної мети діяльності підприємства, обґрунтування методів та ресурсів для її досягнення та дотримання визначеного стратегічного напрямку ще на етапі створення агроформування.

У 1954 р. була запропонована концепція управління за цілями, яка передбачає орієнтацію системи управління на досягнення загальних цілей та завдань підприємства. Основні цілі та місія керівництва повинні не лише формулюватися, а й бути погодженими між керівниками на різних рівнях, які

реалізують їх власними зусиллями, ресурсами та енергією [16, с. 306; 23, с. 49].

Очевидно, що головним завданням будь-якого бізнесу є отримання прибутку, проте саме формування правильних стратегічних цілей забезпечує високий фінансовий результат. Неможливо ефективно генерувати прибуток без чіткого розуміння методів, інструментів та моделей, які здатні його забезпечити. У цьому сенсі стратегічний менеджмент виступає ключовим елементом корпоративного управління, що визначає пріоритети розвитку підприємства та сприяє досягненню його фінансових і організаційних цілей.

Стратегічний менеджмент орієнтований на вирішення трьох базових питань, що визначають траєкторію розвитку підприємства [25, с. 57; 26].

По-перше, йдеться про оцінювання поточного стану організації, тобто визначення її фактичного положення. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, включаючи ресурсне забезпечення, конкурентну позицію, ринкові можливості та потенційні загрози.

По-друге, визначається бажаний стан підприємства у перспективі, що передбачає формування стратегічного бачення майбутнього. Це включає встановлення довгострокових цілей, формулювання місії та візії організації, а також окреслення очікуваних результатів діяльності.

По-третє, розглядаються шляхи досягнення запланованого стану, тобто вибір та обґрунтування стратегічних альтернатив. На цьому етапі розробляються стратегічні плани, визначаються інструменти їх реалізації та ключові етапи впровадження.

Зазначені положення становлять концептуальну основу стратегічного управління, оскільки забезпечують системність підходу до розвитку організації та сприяють її довгостроковій стійкості й адаптивності в умовах змінного бізнес-середовища [35, с. 137].

Водночас стратегія не є статичним або жорстко фіксованим планом дій. Вона виступає динамічним інструментом управління, який коригується відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства.

Адаптація стратегії здійснюється шляхом її оновлення, доповнення актуальними елементами, що відображають нові можливості та виклики, а також виключення застарілих або неефективних положень, що забезпечує необхідний рівень гнучкості та оперативної реакції на зміни середовища [1, с. 13; 7, с. 175; 17, с. 14].

Оскільки майбутні умови функціонування підприємства не можуть бути прогнозовані з повною точністю, надмірна деталізація стратегічних планів є недоцільною. Більш ефективним підходом є формування узагальненого стратегічного бачення, яке визначає ключові орієнтири, пріоритети та напрями розвитку. За потреби воно підлягає коригуванню відповідно до нових умов і викликів зовнішнього середовища.

Науковці зауважують, що в умовах сучасної економічної нестабільності агропідприємства змушені розробляти план дій із урахуванням технічного, фінансового та трудового потенціалу. Ці складові відображають суть стратегічного управління, яке визначає цілі, спрямовує економічну діяльність та забезпечує досягнення довгострокових результатів у динамічному середовищі [3, с. 36; 8; 13, с. 44].

Серед підходів до управління за цілями останнім часом найпоширенішим став стратегічний підхід, що продемонстрував ефективність у різних галузях бізнесу на світовому рівні. Визначення стратегічного управління передбачає побудову системи управління, у якій цілі виступають відправною точкою для розробки та реалізації стратегічних дій.

Історично, експериментальний бум у сфері управління, що спостерігався в розвинених країнах у 1960-х рр., сприяв формуванню загальних тенденцій та основних рис цільового підходу. Організації, які ефективно зберігають свою конкурентну позицію на ринку, зазвичай мають детально розроблену стратегію, що передбачає поетапні дії у часовому та просторовому вимірі, враховуючи потенційні ризики та конкуренцію.

Стратегічне управління здійснюється в рамках місії організації і забезпечує взаємозв'язок між її ключовими цілями та зовнішнім середовищем.

З точки зору корпоративного управління, стратегія охоплює як цілі, так і засоби їх досягнення: цілі формують загальну орієнтацію розвитку підприємства, а засоби визначають механізми їх реалізації [6].

Об'єктивний підхід у стратегічному управлінні передбачає використання сукупності методів, які забезпечують стабільність процесу планування, управління та реалізації управлінських рішень з урахуванням постійно змінних соціально-економічних умов. Відповідно до цього підходу, виробничий потенціал системи змінюється як кількісно, так і якісно, що зумовлює необхідність гнучкого коригування цілей і ресурсів.

Важливо також відзначити, що управління за цілями не виключає уваги до поточної діяльності. Недостатнє зосередження на проміжних результатах може призвести до невиконання кінцевих цілей та неефективного використання ресурсів, вкладених у розвиток підприємства [18, с. 172; 32, с. 56].

Характеристика основних етапів управління цілями наведена в додатку Б.

Стратегія в сучасних дослідженнях визначається як послідовний комплекс дій, аргументів, концепцій та методів, спрямованих на вирішення конкретної проблеми та забезпечення істотного впливу на ситуацію. Методи управлінського впливу на стратегічні питання компанії включають стратегічний аналіз, стратегічний відбір та контроль за реалізацією стратегії.

Таким чином, стратегічне управління можна визначити як процес формулювання та реалізації цілей, що враховують зовнішнє середовище, а також вибору стратегій з урахуванням внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку підприємства. Цей підхід дозволяє чітко окреслити, якими шляхами компанія повинна рухатися для досягнення бажаних результатів.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства за об'єктивним підходом може бути представленим у вигляді системного алгоритму, який включає визначення цілей, оцінку ресурсів та формування конкретних управлінських дій (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Процес розробки стратегії розвитку підприємства на основі цільового підходу [31; 36, с. 169]

На сьогодні сформувалася низка концепцій формування стратегії, еволюція яких охоплює наступні ключові етапи [32; 38, с. 226]:

1. Створення стратегії за періодами реалізації (1970-ті рр.);
2. Опис стратегічного положення (1980-ті рр.);
3. Менеджмент на основі вибору стратегічних завдань (1990-ті рр.);
4. Управління в умовах зростаючої екологічної невизначеності (кінець 1990-х рр.);
5. Управління конфігурацією мережі (2000-ті роки) [32, с. 72].

Аналіз передумов виникнення та розвитку концепцій стратегічного управління дозволив виділити чотири основні етапи етимології парадигми стратегічного управління (додаток В).

Процес управління цілями, як правило, складається з чотирьох етапів:

- визначення повноважень та відповідальності керівників усіх рівнів;
- розробка та узгодження цілей і завдань у межах встановленого обсягу робіт;
- формування реалістичного плану досягнення поставлених цілей;

– контроль, оцінка та коригування завдань і показників, отриманих відповідальними особами [5; 12, с. 123].

Впровадження стратегічного підходу забезпечує формування системи, в якій управлінські рішення оптимально розвивають усі складові діяльності підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища. Досвід бізнес-практики демонструє необхідність залучення співробітників усіх рівнів до стратегічного мислення та багатовекторного формування цілей, що обумовлено кількома факторами:

1. Швидкість змін у бізнес-середовищі. Стратегія потребує постійного вдосконалення та коригування. Командна робота дозволяє швидше адаптуватися, оскільки працівники на нижчих рівнях беруть відповідальність за прийняття оперативних рішень.

2. Складність організаційного управління. У динамічних умовах акцент на контролі лише за поточними процесами не забезпечує ефективності. Залучення співробітників до стратегічного планування дозволяє формувати корпоративну культуру, засновану на розумінні та відповідальності за розвиток організації.

3. Необхідність гнучкої організаційної структури. Гнучкість дозволяє оперативно реагувати на технологічні інновації, зміну потреб клієнтів та появу нових конкурентів. Вона можлива лише за умови стратегічної орієнтації співробітників, які здатні ініціювати зміни знизу вгору [34, с. 167; 39, с. 201].

4. Підвищення продуктивності управління. Надмірне навантаження та відсутність корпоративної культури спільного стратегічного бачення знижують ефективність управління. Винагорода за участь у стратегічному процесі підвищує мотивацію та сприяє реалізації стратегії [4; 15, с. 394].

Основними завданнями стратегічного управління є створення, розвиток та експлуатація систем управління для вирішення оперативних завдань, оптимального використання ресурсів та забезпечення максимальної ефективності. Це передбачає розподіл загальних управлінських завдань на

локальні, формування відповідних систем управління та координацію їхньої діяльності.

Варто зазначити, що стратегічне управління не є універсальним засобом вирішення всіх корпоративних проблем. Воно повинно поєднуватися з інноваційним менеджментом та управлінням на основі аналізу різноманітної інформації та знань. Стратегія дозволяє оцінити перспективи організації та встановити бажані результати, проте досягнення цих показників не може бути гарантовано на 100,0 % [19, с. 385; 28, с. 18].

Світові тенденції стратегічного планування, актуальні для України, включають [20; 22, с. 403]:

- орієнтацію співробітників на командну співпрацю;
- інтерактивне навчання та розвиток корпоративного досвіду;
- скорочення великих структур та дистанційну роботу;
- залучення зовнішніх аудитів;

використання сильних сторін персоналу та нових технологій, зокрема штучного інтелекту, для досягнення максимальних результатів.

Глобалізація визначається як взаємозалежність країн, компаній і людей у світовій економіці на основі фінансових, соціально-політичних та культурних зв'язків, що реалізуються через комунікаційні та інформаційні технології [29, с. 84]. У цьому контексті стратегічне управління сприяє забезпеченню конкурентних переваг, швидкому реагуванню на потреби споживачів, підвищенню продуктивності та якості продукції.

Отже, стратегічне управління аграрним підприємством передбачає балансування внутрішніх можливостей організації та вимог зовнішнього середовища для забезпечення виживання та сталого розвитку. Його реалізація включає формування довгострокових цілей, оцінку ресурсного потенціалу та моніторинг ефективності прийнятих рішень [14, с. 169].

Таким чином, стратегічне управління стає основою для визначення та досягнення довгострокових цілей підприємства, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та адаптації до змін у

ринковому середовищі. Водночас, стратегія виконує функцію концептуального орієнтира, що інтегрує довгострокове бачення розвитку підприємства з необхідною гнучкістю його реалізації, забезпечуючи збереження конкурентних позицій в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Фактична стратегія підприємства формується як результат поєднання заздалегідь спланованих управлінських рішень і адаптивних дій у відповідь на непередбачувані обставини. З одного боку, вона має структурований характер, базується на аналітичному обґрунтуванні та визначених цілях, сформованих на основі прогнозування. З іншого боку, стратегія характеризується високим рівнем динамізму, оскільки підлягає коригуванню під впливом випадкових факторів і змін зовнішнього середовища, які не завжди можуть бути завчасно ідентифіковані.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Стратегічне управління підприємством у контексті реалізації цільового підходу є ключовим інструментом забезпечення його довгострокового розвитку, адаптивності та конкурентоспроможності. У сучасних умовах динамічності зовнішнього середовища ефективність функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить від здатності формувати, узгоджувати та досягати системи стратегічних цілей, що відображають як поточні потреби, так і перспективні орієнтири розвитку.

Цільовий підхід у стратегічному управлінні передбачає розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, діяльність якої спрямована на досягнення чітко визначених результатів через узгодження ресурсного потенціалу з вимогами зовнішнього середовища. У цьому контексті стратегічні цілі виступають базовим елементом управлінської архітектури, що визначає напрями розвитку, пріоритети діяльності та критерії оцінювання ефективності управлінських рішень.

Таким чином, дослідження стратегічного управління як реалізації цільового підходу дозволяє комплексно оцінити рівень стратегічної зрілості підприємства, виявити резерви підвищення ефективності управління та сформулювати обґрунтовані напрями його подальшого розвитку.

Господарська діяльність підприємства регламентується положеннями статуту. Воно зареєстроване як юридична особа в Єдиному державному реєстрі, має власний розрахунковий рахунок, печатку та штамп, що підтверджує його правосуб'єктність у системі господарських відносин. Досліджуване аграрне підприємство функціонує на принципах господарської самостійності, здійснюючи підприємницьку діяльність на власний ризик з

метою отримання прибутку, його подальшого розподілу між учасниками, а також досягнення економічних і соціальних результатів. Суб'єкт господарювання самостійно здійснює планування фінансово-економічної діяльності, розпоряджається виробленою продукцією та отриманими доходами.

Підприємство виступає самостійним учасником ринку, наділеним правами та обов'язками юридичної особи, що дає змогу укладати договори, брати на себе зобов'язання та нести відповідальність за їх виконання. Його майновий комплекс включає основні засоби, оборотні активи та інші ресурси, які обліковуються на самостійному балансі та перебувають у власності підприємства.

Організаційна структура підприємства характеризується системною впорядкованістю управлінських елементів і налагодженими взаємозв'язками між ними, що забезпечує цілісність функціонування. За умов лінійно-функціональної моделі управління координація діяльності структурних підрозділів здійснюється керівниками різних рівнів, а функціональні служби формуються за принципом спеціалізації. До таких підрозділів належать, зокрема, кадрова служба, бухгалтерія та планово-економічний відділ, які очолюються відповідними управлінцями в межах їх компетенцій (додаток Д).

Підприємство самостійно формує стратегію розвитку, визначає систему зобов'язань та організовує реалізацію продукції відповідно до внутрішніх потреб і ринкових умов. За сприятливої кон'юнктури це сприяє підвищенню рівня прибутковості та зростанню грошових надходжень від реалізації продукції, тоді як за несприятливих умов спостерігається протилежна динаміка.

Далі доцільно більш детально розглянути структуру земельного фонду агроформування за 2023–2025 рр. Структура земельних угідь відображає їх розподіл за видами та характеризує динаміку змін питомої ваги окремих категорій у загальній площі сільськогосподарських земель (табл. 2.1).

Динаміка земельного фонду підприємства, 2023 – 2025 рр., га

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Сільськогосподарські угіддя	1212,0	1196,0	1200,5	99,1
в т. ч. взяті в оренду	1191,0	1173,0	1170,5	98,3
Рілля	1191,0	1173,0	1170,5	98,3

Отже, аналіз динаміки земельного фонду підприємства за 2023–2025 рр. у контексті стратегічного управління та реалізації цільового підходу свідчить про загалом стабільний характер ресурсного забезпечення із незначною тенденцією до скорочення загальної площі сільськогосподарських угідь. У 2025 р. їх розмір становив 1200,5 га, що на 0,9 % менше порівняно з 2023 р., що вказує на неістотні зміни в земельній базі підприємства при збереженні загальної ресурсної стійкості.

Зменшення площі земель відбулося переважно за рахунок орендованих угідь, обсяг яких скоротився з 1191,0 га у 2023 р. до 1170,5 га у 2025 р., або на 1,7 %. У стратегічному аспекті це може свідчити про коригування політики землекористування, перегляд договірних умов оренди або часткову оптимізацію структури земельного банку з метою підвищення ефективності використання ресурсів та зниження залежності від орендних відносин.

Подібна динаміка характерна і для ріллі, яка залишається базовим елементом виробничого потенціалу підприємства. Незначне скорочення її площі на 1,7 % не змінює домінуючого значення в структурі угідь, однак відображає певне коригування виробничої стратегії щодо інтенсивно використовуваних земельних ресурсів.

Загалом виявлені зміни мають еволюційний, а не трансформаційний характер і не свідчать про глибокі структурні зрушення в земельному фонді, що дозволяє констатувати збереження стабільної ресурсної бази підприємства, що є важливою передумовою реалізації стратегічних цілей розвитку та забезпечення безперервності виробничої діяльності в аграрному секторі.

Наступним етапом дослідження є аналіз структури персоналу за категоріями зайнятості у виробничій та управлінській сферах на основі звітних даних за 2023–2025 рр. З метою виявлення динаміки чисельності працівників та оцінювання тенденцій кадрового забезпечення доцільно використати інформацію, наведену в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., (+,-)
	2023	2024	2025	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	37	36	38	+1
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	6	6	7	+1
до загальної кількості працівників, %	16,2	16,7	18,4	+2,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	31	30	31	0
до загальної кількості працівників, %	83,8	83,3	81,6	-2,2
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	100,0	100,0	0,0

Так, аналіз динаміки структури кадрового складу підприємства за 2023–2025 рр. засвідчує наявність незначних кількісних і структурних змін у персоналі. Загальна чисельність працівників у 2025 р. становила 38 осіб, що на 1 особу більше порівняно з 2023 р., і свідчить про загальну стабільність кадрового потенціалу як важливого елементу ресурсного забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Чисельність управлінського персоналу збільшилася з 6 до 7 осіб, що зумовило зростання їх питомої ваги у загальній структурі кадрів з 16,2 % до 18,4 % (на 2,2 в.п.). У стратегічному вимірі така динаміка може розглядатися як посилення управлінської компоненти в системі організації діяльності підприємства, а також як реакція на ускладнення управлінських процесів і необхідність підвищення рівня координації для забезпечення досягнення встановлених цілей.

Водночас чисельність виробничого персоналу, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, залишалася сталою (31 особа), однак

його частка у структурі кадрів зменшилася з 83,8 % до 81,6 % (на 2,2 в.п.) унаслідок збільшення частки управлінських працівників. Така трансформація свідчить про поступове структурне зміщення акцентів у бік посилення управлінської функції без суттєвого скорочення виробничого потенціалу.

Загалом кадрова структура підприємства характеризується відносною стабільністю та помірними структурними змінами, що відображає еволюційний характер її розвитку. Виявлені тенденції можуть позитивно впливати на підвищення ефективності управління виробничими процесами та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Далі доцільно проаналізувати вікову структуру працівників агроформування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки						2025 р. від 2023 р., (+, -)
	2023		2024		2025		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Молодь віком 15-24 роки	5	13,5	1	2,8	2	5,3	-3
25-40 років	13	35,1	11	30,6	12	31,6	-1
41-50 років	12	32,4	13	36,1	13	34,2	1
Передпенсійні роки	7	18,9	11	30,6	11	28,9	4
Разом	37	100,0	36	100,0	38	100,0	1

Результати розрахунків даних табл. 2.3 свідчать про наявність окремих демографічних трансформацій у складі трудових ресурсів за умов загальної стабільності їх чисельності. Незважаючи на незначне зростання загальної кількості працівників на 1 особу, внутрішня структура вікових груп зазнала помітних змін, що має важливе значення для оцінки довгострокового кадрового потенціалу підприємства.

Найбільш вираженою є тенденція до скорочення частки молодих працівників віком 15–24 рр.: їх чисельність зменшилася з 5 до 2 осіб, а питома вага скоротилася більш ніж удвічі. У стратегічному вимірі це може свідчити

про послаблення припливу молодих кадрів або недостатній рівень привабливості підприємства для даної категорії трудових ресурсів, що потенційно впливає на перспективи відтворення кадрового потенціалу.

У віковій групі 25–40 рр. спостерігається незначне зменшення чисельності (на 1 особу за період), тоді як її питома вага залишається відносно стабільною в межах 30–36 %. Це свідчить про збереження ядра працездатного молодшого персоналу, який є важливим для забезпечення оперативної ефективності виробничих процесів. Вікова категорія 41–50 рр. характеризується відносною стабільністю з незначними коливаннями як у чисельності, так і в структурі, що вказує на стаке функціонування групи працівників із достатнім рівнем професійного досвіду та виробничої компетентності.

Найбільш суттєві зміни відбулися у групі передпенсійного віку, де спостерігається зростання чисельності з 7 до 11 осіб та збільшення питомої ваги на 4 в.п. Така динаміка свідчить про поступове старіння кадрового складу та посилення залежності підприємства від працівників старших вікових категорій, що в стратегічному аспекті може створювати ризики щодо оновлення трудового потенціалу.

Далі доцільно розглянути структуру персоналу за статтю працівників агропідприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю,
2023–2025 рр.**

Показники	Роки						2025 р. до 2023 р., (+, -)
	2023		2024		2025		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	25	67,6	24	66,7	24	63,2	-1
Жінки	12	32,4	12	33,3	14	36,8	2
Разом	37	100,0	36	100,0	38	100,0	1

Аналіз статевої структури персоналу свідчить про відносну стабільність

загальної чисельності працівників за одночасної трансформації гендерного співвідношення. Незначне зростання загальної кількості персоналу на 1 особу супроводжується внутрішніми змінами у структурі за статевою ознакою, що відображає еволюційний характер кадрових процесів.

Чисельність чоловіків зменшилася з 25 до 24 осіб, що зумовило скорочення їх питомої ваги з 67,6 % до 63,2 %. Така динаміка свідчить про поступове послаблення домінування чоловічої частини трудового колективу у структурі зайнятості підприємства.

Водночас, спостерігається зростання чисельності жінок з 12 до 14 осіб, а також збільшення їх частки у загальній структурі персоналу з 32,4 % до 36,8 %. У стратегічному аспекті це може розглядатися як тенденція до поступового вирівнювання гендерного балансу та посилення ролі жіночих трудових ресурсів у забезпеченні виробничих і управлінських процесів. Подібні зміни можуть бути зумовлені трансформаціями в організації праці, специфікою виробничої діяльності або адаптацією кадрової політики підприємства до сучасних умов.

Дослідження виробничого напрямку діяльності агроформування здійснено на основі даних додатку Е. Розрахований коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,420, що відповідає високому рівню спеціалізації. Основним видом діяльності є виробництво зернових і зернобобових культур, частка яких у структурі товарної продукції становить 45,5 %. Додатково суттєву роль у формуванні доходів відіграють послуги у сфері сільського господарства, питома вага яких сягає 40,1 %. Отримані результати свідчать про чітко виражену виробничу спеціалізацію підприємства та концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності, що сприяє підвищенню ефективності використання виробничого потенціалу, продуктивності праці та зміцненню ринкових позицій. Водночас, висока концентрація на обмеженому колі видів діяльності підвищує чутливість підприємства до коливань ринкової кон'юнктури, цінових змін і природно-кліматичних ризиків. У зв'язку з цим, у стратегічному вимірі доцільним є поєднання спеціалізації з поступовою

диверсифікацією діяльності, розвитком переробних напрямів та впровадженням інноваційних підходів до організації господарювання.

2.2. Стратегічний аналіз підприємства

Насьогодні, забезпечення ринку якісною сільськогосподарською продукцією залишається однією з ключових проблем, що зумовлює необхідність формування вітчизняної економіки як потужного конкурентоспроможного середовища, здатного ефективно взаємодіяти з провідними міжнародними компаніями та займати стійкі позиції у глобальній економічній системі.

У межах дослідження доцільно розглянути динаміку виробничо-комерційної діяльності агропідприємства на основі даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	73050,5	80142,3	94496,3	129,4
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	1974,34	2226,18	2486,74	126,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	44753,0	48921,7	45194,8	101,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	23784,9	27854,6	42580,5	179,0
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	53,1	56,9	94,2	-

Так, вартість товарної продукції у 2025 р. становила 94496,3 тис. грн, що на 29,4 % більше порівняно з 2023 р. Зростання даного показника свідчить про розширення масштабів виробничої діяльності агроформування, підвищення обсягів реалізації продукції та покращення результативності господарювання. Позитивною тенденцією є також збільшення виробництва товарної продукції у розрахунку на одного працівника, зайнятого у виробництві. У 2025 р. цей

показник досяг 2486,74 тис. грн, що на 26,0 % перевищує рівень 2023 р., що свідчить про підвищення продуктивності праці, ефективніше використання трудових ресурсів та покращення організації виробничих процесів.

Собівартість реалізованої продукції упродовж досліджуваного періоду змінювалася нерівномірно. У 2025 р. її обсяг становив 45194,8 тис. грн, що лише на 1,0 % більше порівняно з 2023 р. Відносна стабільність собівартості за умов зростання обсягів виробництва та реалізації продукції свідчить про підвищення ефективності управління витратами, раціональне використання матеріально-технічних ресурсів та оптимізацію виробничих витрат. Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку підприємства. У 2025 р. його величина досягла 42580,5 тис. грн, що на 79,0 % перевищує рівень 2023 р.

Значне зростання прибутковості діяльності підприємства свідчить про ефективність обраної виробничої та фінансової політики, покращення результатів реалізації продукції та підвищення економічної віддачі від використання ресурсного потенціалу (рис. 2.1).

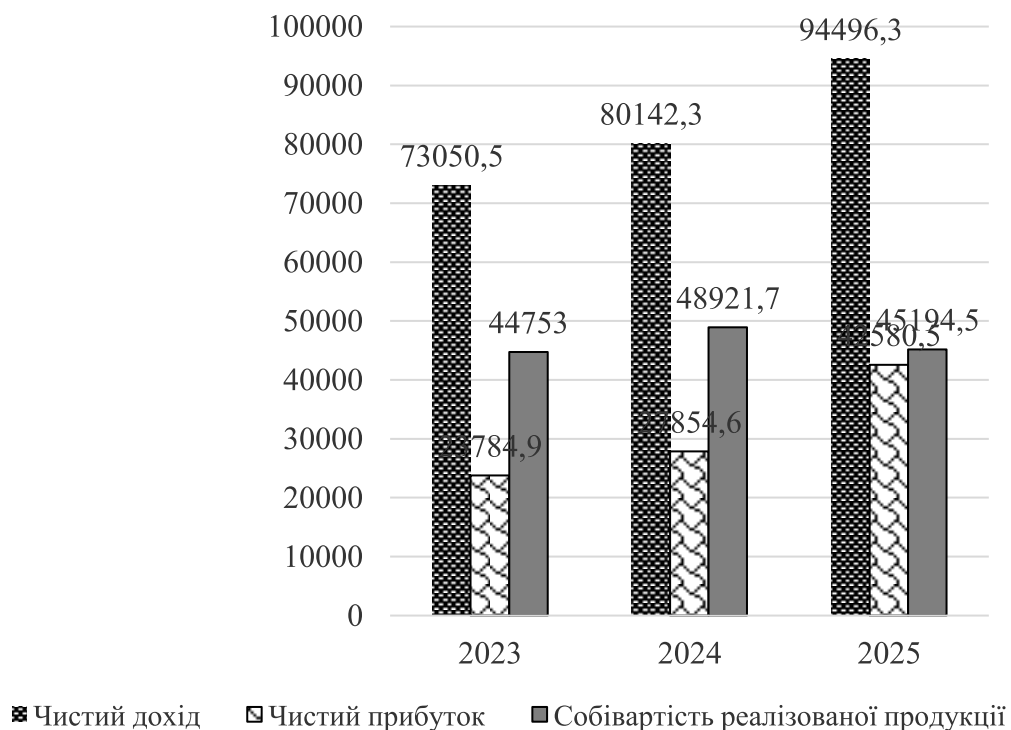


Рис. 2.1. Динаміка результативних показників діяльності підприємства, 2023-2025 рр., тис. грн

Важливим показником ефективності діяльності агроформування є рівень рентабельності виробництва. Упродовж 2023–2025 рр. спостерігалось його стабільне зростання: з 53,1 % у 2023 р. до 94,2 % у 2025 р. Така тенденція свідчить про суттєве підвищення ефективності господарської діяльності, зростання прибутковості виробництва та зміцнення фінансового стану підприємства. Високий рівень рентабельності вказує на здатність підприємства не лише покривати витрати виробництва, але й формувати значний обсяг прибутку для подальшого розвитку, модернізації та інвестиційної діяльності.

Отже, результати аналізу свідчать, що досліджуване аграрне підприємство у 2023–2025 рр. характеризувалося позитивними тенденціями економічного розвитку. Підприємство забезпечило зростання обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці, збільшення чистого прибутку та рентабельності діяльності, що підтверджує ефективність функціонування господарства та наявність потенціалу для подальшого зміцнення конкурентних позицій і стабільного розвитку в перспективі.

Система формування конкурентних переваг і забезпечення стійких ринкових позицій сучасних аграрних підприємств базується на реалізації стратегічного підходу, який передбачає узгодження цілей розвитку та визначення механізмів їх досягнення. У цьому контексті стратегія розглядається як індивідуалізований довгостроковий план розвитку суб'єкта господарювання, що охоплює визначення напрямів діяльності, масштабів виробництва, методів та інструментів реалізації, функціональних орієнтирів, а також формування ринкового позиціонування підприємства.

Важливим аналітичним інструментом дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища є SWOT-аналіз, який забезпечує системне виявлення та взаємозв'язок сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також можливостей і загроз, що формуються під впливом ринкових умов.

Використання даного методу дозволяє сформуванню обґрунтовану інформаційну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

До основних внутрішніх слабких сторін досліджуваного аграрного підприємства належать недосконалість системи збуту продукції, недостатній рівень технологічного оновлення виробництва, обмежене впровадження сучасного обладнання та інноваційних управлінських практик. Зазначені чинники потребують першочергової уваги у процесі формування стратегічних рішень, оскільки безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності та ефективність діяльності.

Перший етап SWOT-аналізу передбачає ідентифікацію та ранжування сильних і слабких сторін підприємства за ступенем їх значущості. Наступний етап полягає в оцінюванні ринкових можливостей і загроз із використанням відповідної матриці, що дозволяє структуровано представити фактори зовнішнього середовища. Завершальною метою зовнішнього аналізу є формування альтернативних стратегічних рішень, орієнтованих на максимальне використання сприятливих можливостей та мінімізацію впливу загроз.

У межах SWOT-аналізу зовнішні фактори доцільно систематизувати за двома категоріями – «можливості» та «загрози», які можуть бути кількісно оцінені за бальною шкалою для визначення їх пріоритетності. Найбільш значущі фактори відображаються у відповідних квадрантах матриці стратегічного аналізу, що забезпечує наочність і підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

У результаті кожному елементу стратегічного аналізу присвоюються координатні характеристики, що дає змогу його позиціонування в матриці можливостей і загроз (додаток Ж). Структурно матриця поділяється таким чином, що у верхній частині відображаються сприятливі можливості, а в нижній – потенційні загрози зовнішнього середовища.

Серед ключових внутрішніх обмежень підприємства слід виокремити недостатню визначеність стратегічних орієнтирів, недосконалість системи

збуту, відсутність ефективних механізмів стимулювання споживачів, технологічні недоліки виробничого процесу, а також високий рівень зношеності основних засобів. Водночас зазначені умови формують певні потенційні можливості розвитку, зокрема завдяки вигідному географічному розташуванню відносно ринків збуту, сприятливому підприємницькому середовищу та потенціалу зростання обсягів реалізації продукції.

До основних зовнішніх загроз функціонуванню підприємства належать нестабільність цін на паливно-мастильні матеріали та енергоносії, обмеженість впровадження інноваційних технологій, високий рівень конкурентного тиску та загальна інвестиційна невизначеність. Сукупність цих чинників ускладнює забезпечення стабільного розвитку та підвищує вимоги до адаптивності системи управління.

У стратегічному вимірі пріоритетними завданнями розвитку агроформування є підвищення конкурентоспроможності продукції, оптимізація використання ресурсного потенціалу, раціоналізація енергетичних витрат, а також визначення стратегічно значущих проєктів і джерел їх фінансування.

На основі проведеного аналізу доцільним є формування комплексу стратегічних орієнтирів, які включають: посилення ринкових позицій шляхом розвитку пріоритетних видів продукції; стабілізацію фінансового стану через удосконалення управління дебіторською заборгованістю та обґрунтоване залучення кредитних ресурсів; а також поступову диверсифікацію діяльності з метою зміцнення фінансової стійкості та розширення джерел доходу.

Таким чином, діяльність підприємств здійснюється в умовах постійних змін, що обумовлює необхідність їхньої адаптації до нових ринкових реалій. Управління змінами розглядається як системний процес, що передбачає застосування інструментів, ресурсів і управлінських підходів для мінімізації негативних наслідків трансформацій. У зв'язку з цим, у наступному розділі кваліфікаційної роботи буде досліджено напрями вдосконалення стратегічного управління підприємством на основі цільового підходу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

Орієнтація стратегічного управління на цільовий підхід передбачає формування чіткої системи довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, визначення інструментів їх реалізації та узгодження всіх елементів виробничо-управлінської системи для досягнення запланованих результатів. Водночас концентрація на перспективних напрямках діяльності не виключає необхідності належного контролю поточних процесів. Ігнорування проміжних завдань та етапів їх виконання може призвести до неефективного використання ресурсів і зниження ймовірності досягнення стратегічних цілей.

Реалізація цільового підходу ґрунтується на побудові ієрархічної структури цілей, що дає змогу визначити ключові стратегічні пріоритети, деталізувати їх через систему підцілей та встановити взаємозв'язки між окремими напрямами діяльності підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню керованості процесів розвитку, забезпечує узгодженість управлінських рішень та створює основу для ефективного контролю результатів діяльності агроформування.

Зрозуміло, що функціонування аграрних підприємств у конкурентному середовищі передбачає не лише підтримання економічної стійкості, а й систематичне нарощування ринкового потенціалу, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій. Досягнення зазначених результатів потребує впровадження сучасних механізмів стратегічного управління, які забезпечують своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та формування передумов для довгострокового розвитку. У зв'язку з цим, досліджуваному підприємству необхідно формувати цілісну систему стратегічного управління, засновану на принципах цільової орієнтації, яка дозволить забезпечити стабільність функціонування та підвищення

ефективності господарської діяльності.

Визначення системи цілей є одним із базових етапів стратегічного управління, оскільки саме від якості процесу цілепокладання залежить результативність розвитку підприємства та його здатність формувати стійкі конкурентні переваги. Такі переваги досягаються завдяки раціональному використанню ресурсного потенціалу, ефективному розподілу часу, а також розробленню й реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення економічної стійкості та адаптації до ринкових умов. Водночас недостатня увага до формування цілей або встановлення нереалістичних орієнтирів може негативно впливати на результати діяльності підприємства та знижувати ефективність стратегічного управління.

За сучасних умов розвитку аграрного сектору важливою складовою стратегічного управління є постановка чітко визначених цілей, орієнтованих на досягнення конкретних результатів з урахуванням наявних ресурсних можливостей та часових обмежень.

Одним із найбільш ефективних інструментів формування такої системи цілей є концепція SMART, яка передбачає визначення завдань відповідно до критеріїв конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та часової визначеності. Використання даної методології забезпечує підвищення якості стратегічного планування та сприяє ефективній реалізації цільового підходу в управлінні аграрним підприємством (додаток 3).

Запропонована система SMART-цілей орієнтована на реалізацію цільового підходу в стратегічному управлінні підприємством та охоплює ключові напрями його розвитку: зростання обсягів діяльності, розширення ринків збуту, підвищення ефективності використання ресурсів, цифровізацію управління, розвиток кадрового потенціалу, інноваційну діяльність та зміцнення конкурентних переваг.

Таким чином, ефективність реалізації стратегічних цілей значною мірою залежить від чіткого розподілу відповідальності між посадовими особами та структурними підрозділами підприємства. Для кожної цілі доцільно визначити

конкретного виконавця або групу відповідальних осіб, на яких покладається координація заходів щодо її досягнення. Водночас важливо передбачити систему моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегічних завдань, що передбачає проведення регулярного аналізу досягнутих показників не рідше одного разу на квартал. Такий підхід дає можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих орієнтирів, коригувати управлінські рішення та забезпечувати досягнення встановлених стратегічних результатів.

З метою підвищення практичної результативності стратегічного управління загальні корпоративні цілі доцільно декомпонувати до рівня окремих напрямів діяльності, структурних підрозділів та відповідальних працівників. Це сприятиме посиленню контролю за виконанням поставлених завдань, забезпечить узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу та підвищить ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Враховуючи те, що рослинництво є провідним напрямом господарської діяльності і формує основну частину його доходів, доцільним є деталізація стратегічних цілей саме для даної галузі. Такий підхід дозволяє конкретизувати пріоритетні напрями розвитку, визначити кількісні та якісні орієнтири діяльності, а також сформувати систему показників оцінювання результатів у межах реалізації цільового підходу до стратегічного управління підприємством. Деталізовані SMART-цілі для галузі рослинництва наведено в додатку II.

Запропонована система SMART-цілей для галузі рослинництва господарства сформована відповідно до принципів стратегічного управління та цільового підходу, що передбачає орієнтацію діяльності підприємства на досягнення конкретних, вимірюваних і довгострокових результатів. Визначені цілі охоплюють ключові напрями розвитку галузі, зокрема підвищення врожайності сільськогосподарських культур, впровадження цифрових технологій, раціоналізацію використання ресурсів, скорочення виробничих

витрат та забезпечення екологічної стійкості виробництва.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню економічної ефективності рослинництва, підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції та зміцненню фінансової стійкості підприємства. Особливого значення набуває впровадження технологій точного землеробства та цифрових інструментів управління, які дозволять оптимізувати виробничі процеси, зменшити втрати ресурсів і підвищити якість управлінських рішень.

Крім того, досягнення визначених SMART-цілей забезпечить формування передумов для довгострокового сталого розвитку підприємства, підвищення результативності використання земельних ресурсів та адаптації господарської діяльності до сучасних викликів аграрного ринку, що дозволить зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку у середньостроковій перспективі.

Особливий акцент зроблено на цифровій трансформації управлінських та виробничих процесів, зокрема на впровадженні сучасних інформаційних систем і цифрових сервісів для підвищення ефективності діяльності підприємства. Використання цифрових технологій забезпечить оперативне отримання та обробку інформації, покращить якість управлінських рішень, посилить контроль за виробничими процесами та сприятиме підвищенню прозорості взаємодії із контрагентами. Розширення та модернізація машинно-тракторного парку створять умови для зростання продуктивності праці, оптимізації технологічних операцій у рослинництві та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, що дозволить підприємству своєчасно виконувати агротехнічні роботи, підвищувати якість виробництва продукції та зміцнювати свої конкурентні позиції на аграрному ринку (додаток К).

Сформована система SMART-цілей для наряду надання сільськогосподарських послуг орієнтована на реалізацію стратегічного підходу до розвитку підприємства та спрямована на зміцнення його позицій на ринку агросервісних послуг. Визначені цілі охоплюють ключові аспекти

діяльності, зокрема розширення клієнтської бази, підвищення якості обслуговування, цифровізацію бізнес-процесів, модернізацію технічного забезпечення та розвиток кадрового потенціалу.

Особливого значення набуває впровадження цифрової платформи для замовлення та супроводу аграрних послуг, що сприятиме підвищенню оперативності взаємодії із замовниками, автоматизації процесів обробки заявок і посиленню контролю за виконанням робіт. Використання сучасних цифрових рішень дозволить підприємству підвищити рівень клієнтоорієнтованості та адаптуватися до сучасних тенденцій розвитку аграрного бізнесу.

Важливою умовою досягнення стратегічних результатів є також оновлення та розширення технічного парку, що забезпечить зростання виробничих можливостей підприємства, підвищення продуктивності праці та розширення спектра послуг. У поєднанні з підвищенням професійної компетентності персоналу це створить передумови для покращення якості сервісу, збільшення доходів від надання послуг та зміцнення конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі.

Отже, реалізація запропонованих SMART-цілей сприятиме формуванню ефективної системи стратегічного управління сервісним напрямом діяльності господарства, забезпечуючи його стабільний розвиток, економічну результативність та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

За результатами розроблення SMART-цілей для основних напрямів діяльності агропідприємства, а саме рослинництва та надання сільськогосподарських послуг, доцільним є здійснення їх ранжування за рівнем стратегічної значущості, ресурсної забезпеченості та очікуваного впливу на результати господарської діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє визначити першочергові напрями розвитку та забезпечити раціональний розподіл фінансових, матеріальних і трудових ресурсів у процесі реалізації стратегічних пріоритетів. Узагальнені результати оцінювання пріоритетності поставлених цілей наведено в табл. 3.1-3.3.

Таким чином, найбільш пріоритетними слід вважати ті цілі, реалізація яких забезпечує максимальний вплив на підвищення конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсного потенціалу та фінансової стійкості підприємства. Саме такі цілі формують основу довгострокового розвитку та створюють передумови для досягнення інших стратегічних орієнтирів.

Таблиця 3.1

Оцінка пріоритетності SMART-цілей першочергової реалізації підприємства, 2027–2028 рр.

Стратегічна ціль	Напрямок діяльності	Обґрунтування пріоритетності
Підвищення врожайності зернових культур на 18,0 %	Рослинництво	Забезпечує безпосереднє зростання обсягів виробництва, доходів та рентабельності господарської діяльності
Розширення клієнтської бази на 25,0 %	Надання сільськогосподарських послуг	Сприяє збільшенню виручки від сервісної діяльності та зміцненню ринкових позицій підприємства
Впровадження технологій точного землеробства на всіх посівних площах	Рослинництво	Дозволяє підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів, оптимізувати витрати та покращити якість управлінських рішень
Скорочення технологічних втрат під час збирання врожаю до рівня не більше 2,0 %	Рослинництво	Формує швидкий економічний ефект за рахунок збереження додаткових обсягів продукції без значних капіталовкладень
Підвищення рівня задоволеності клієнтів до 90,0 %	Надання послуг	Забезпечує зростання лояльності споживачів, повторних замовлень та позитивної ділової репутації підприємства

Тож, у межах короткострокового горизонту планування (до одного року) доцільно зосередити управлінські зусилля на заходах, які характеризуються відносно низькою потребою в інвестиційних ресурсах, проте здатні забезпечити швидкий та відчутний економічний ефект. До таких завдань належать удосконалення системи управління персоналом шляхом формування кадрового резерву, скорочення технологічних втрат у процесі виробництва продукції рослинництва, підвищення рівня завантаження наявних виробничих потужностей, активізація маркетингової діяльності та розширення клієнтської

бази у сфері надання сільськогосподарських послуг.

У середньостроковій перспективі (1–3 роки) пріоритетними напрямками мають стати цифровізація управлінських та виробничих процесів, впровадження елементів точного землеробства, модернізація технічного парку та підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню продуктивності праці, оптимізації виробничих витрат і зміцненню ринкових позицій підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Оцінка пріоритетності SMART-цілей середньострокової перспективи
для підприємства, 2027–2029 рр.**

Стратегічна ціль	Орієнтовний обсяг інвестицій, тис. грн	Можливі джерела фінансування	Очікуваний результат
Розширення технічного парку шляхом придбання трьох одиниць сучасної сільськогосподарської техніки	4500,0	Власні кошти, банківське кредитування, лізингові програми	Підвищення виробничої потужності та розширення спектра аграрних послуг
Створення та впровадження цифрової платформи для замовлення агропослуг	500,0	Власні ресурси, грантові програми, залучення IT-партнерів	Автоматизація взаємодії із замовниками та підвищення якості сервісу
Оснащення виробничих площ системами GPS-моніторингу та контролю	1200,0	Інвестиційні програми розвитку підприємства, партнерські проєкти	Підвищення точності виробничих операцій та ефективності управління ресурсами
Впровадження ERP-системи для управління виробничими та фінансовими процесами	1300,0	Власні кошти, грантове фінансування, цифрові програми підтримки бізнесу	Підвищення оперативності управлінських рішень та інтеграція бізнес-процесів

У довгостроковому періоді (до 5 років) стратегічна увага повинна бути спрямована на розширення ринків збуту, розвиток експортного потенціалу, впровадження інноваційних технологій та забезпечення сталого розвитку підприємства. Така послідовність реалізації SMART-цілей відповідає принципам цільового підходу до стратегічного управління та забезпечує

досягнення синергетичного ефекту від узгодженого розвитку всіх напрямів діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка пріоритетності SMART-цілей довгострокової перспективи для підприємства, 2027–2031 рр.

Стратегічна ціль	Необхідні організаційні заходи	Очікуваний вплив на діяльність підприємства
Формування системи стратегічного кадрового резерву	Розроблення програм професійного розвитку, оцінювання персоналу та планування кар'єрного зростання	Забезпечення кадрової стабільності та наступності управлінських рішень
Скорочення втрат урожаю під час збирання	Оптимізація виробничих процесів, посилення технологічного контролю та підвищення відповідальності персоналу	Підвищення економічної ефективності виробництва
Оптимізація використання мінеральних добрив	Організація агрохімічного моніторингу, навчання працівників та впровадження диференційованого внесення добрив	Зниження собівартості продукції та покращення екологічних показників
Підвищення рівня клієнтоорієнтованості	Запровадження системи оцінювання якості послуг, регулярний збір зворотного зв'язку та вдосконалення стандартів обслуговування	Зміцнення конкурентних переваг і збільшення рівня утримання клієнтів
Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Організація навчання щодо використання сучасних цифрових інструментів управління та виробництва	Підвищення ефективності реалізації програм цифрової трансформації підприємства

Проведена оцінка пріоритетності SMART-цілей дозволила систематизувати стратегічні напрями розвитку господарства відповідно до їхнього впливу на результати діяльності підприємства, необхідного ресурсного забезпечення та складності реалізації. Найвищий пріоритет мають цілі, спрямовані на підвищення продуктивності рослинництва, розширення клієнтської бази та впровадження технологій точного землеробства, оскільки саме вони забезпечують найбільший економічний ефект і створюють основу для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У короткостроковому періоді (до 12 місяців) доцільно зосередити увагу

на реалізації організаційних заходів, які не потребують значних фінансових вкладень, але здатні забезпечити швидке покращення результатів діяльності. До таких заходів належать формування кадрового резерву, скорочення виробничих втрат, удосконалення системи контролю якості послуг та розширення клієнтської бази.

У середньостроковій перспективі (12–24 місяці) пріоритетними стають інвестиційні проєкти, пов'язані з цифровізацією та модернізацією виробництва. Насамперед це впровадження GPS-моніторингу, створення онлайн-платформи для надання аграрних послуг, автоматизація управлінських процесів та оновлення технічного парку підприємства. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності, оптимізації витрат і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Отже, запропонована система пріоритетів забезпечує послідовну реалізацію стратегічних цілей відповідно до принципів цільового підходу та створює необхідні передумови для досягнення сталого економічного розвитку, підвищення ефективності діяльності й зміцнення конкурентних переваг господарства у 2027–2031 рр.

Нами сформована таблиця ризиків і вигод для SMART-цілей агроформування у напрямках рослинництва та надання послуг у сільському господарстві, яка зручна для стратегічного планування та демонструє обґрунтованість кожної цілі (додаток Л).

Таким чином, основні вигоди – чіткі переваги від впровадження кожної цілі. Проведений аналіз прогнозованих вигод і ризиків реалізації SMART-цілей підтверджує доцільність їх впровадження в систему стратегічного управління господарства. Запропоновані цілі спрямовані на підвищення ефективності виробничої діяльності, зміцнення конкурентних переваг підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку. Найбільший економічний ефект очікується від заходів, пов'язаних із підвищенням врожайності культур, упровадженням технологій точного землеробства, скороченням виробничих втрат та розширенням ринку аграрних послуг.

Разом із тим реалізація окремих стратегічних ініціатив супроводжується певними ризиками, що можуть впливати на рівень досягнення запланованих результатів. Найбільш ризикованими є інвестиційні проєкти, пов'язані з модернізацією технічного забезпечення та цифровізацією виробничих процесів, оскільки вони потребують значних фінансових ресурсів та відповідного рівня підготовки персоналу. Водночас, більшість виявлених ризиків мають керований характер і можуть бути мінімізовані шляхом застосування превентивних управлінських заходів.

Важливою перевагою запропонованого підходу є поєднання економічних, організаційних і технологічних цілей у єдиній системі стратегічного управління, що забезпечує збалансований розвиток підприємства, підвищує його адаптивність до змін зовнішнього середовища та сприяє досягненню стратегічних орієнтирів у межах реалізації цільового підходу. Отже, сформована матриця вигод і ризиків може використовуватися як інструмент підтримки стратегічних управлінських рішень та контролю виконання SMART-цілей у 2027–2031 рр.

Водночас, потенційні ризики – найбільш імовірні проблеми під час реалізації; ймовірність ризику – оцінка за шкалою: низька, середня, висока; спосіб мінімізації – практичні дії для зменшення або уникнення ризику.

Аналіз ризиків і вигод реалізації SMART-цілей для основних напрямів діяльності підприємства – рослинництва та надання сільськогосподарських послуг – дозволив виокремити низку ключових висновків:

переважає стратегічна доцільність і економічна вигода реалізації більшості цілей. Найбільш вагомими за очікуваними вигодами є цілі, пов'язані з підвищенням урожайності, розширенням клієнтської бази та впровадженням точного землеробства;

найменш ризикованими та відносно недорогими є заходи організаційного характеру, зокрема створення системи стратегічного кадрового резерву; оптимізація процесів збору врожаю; підвищення задоволеності клієнтів. Ці цілі можуть бути реалізовані у короткостроковій

перспективі без суттєвих капіталовкладень.

Водночас, найбільш суттєве інвестиційне навантаження припадає на реалізацію проєктів із придбання сільськогосподарської техніки та впровадження цифрової платформи для надання аграрних послуг. З огляду на це, зазначені напрями доцільно впроваджувати поетапно, з урахуванням наявного фінансового потенціалу підприємства, а також підтвердженого рівня ринкового попиту. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові ризики та забезпечити більш ефективний розподіл інвестиційних ресурсів у часі.

До групи середньоризикових віднесено заходи, пов'язані з технологічною модернізацією виробничих процесів, зокрема впровадження систем GPS-контролю, інструментів агромоніторингу та цифрових сервісів взаємодії з клієнтами. Ефективність реалізації цих ініціатив значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, а також від якості організації навчального та методичного супроводу процесів цифрової трансформації.

Для кожної з визначених SMART-цілей передбачено систему заходів з мінімізації потенційних ризиків, що забезпечує контрольованість, керованість та прогнозованість їх реалізації у межах стратегічного управління підприємством. У цілому запропонована сукупність цілей характеризується внутрішньою узгодженістю, збалансованістю за напрямками діяльності та відповідає принципам цільового підходу. Їх поетапне впровадження створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення управлінської стійкості та забезпечення фінансової стабільності підприємства у середньостроковій перспективі.

Отримані результати дослідження також підтверджують необхідність формування та впровадження системи стратегічного кадрового резерву як одного з ключових інструментів забезпечення безперервності управлінських процесів і реалізації довгострокових стратегічних орієнтирів. Узагальнені підходи до її побудови та функціонування подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Рекомендовані заходи щодо запровадження системи стратегічного
кадрового резерву підприємства, 2027-2028 рр.**

Заходи	Тривалість реалізації, міс.	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат	Показники ефективності
Аналіз потреб у ключових посадах на середньострокову перспективу (3 роки)	1	23,0	Сформовано прогноз потреб відповідно до стратегії розвитку підприємства	100,0 % покриття ключових посад прогнозом потреб
Формування стратегічного кадрового резерву (відбір перспективних працівників)	2	25,0	Сформовано пул потенційних управлінців (8–10 осіб)	Затвердження резерву керівництвом підприємства (не менше 8 осіб)
Розроблення індивідуальних планів розвитку для резервістів	1	8,0	Створено персоналізовані траєкторії професійного зростання	100,0 % учасників резерву мають затверджені індивідуальні плани розвитку
Організація навчальних програм (лідерство, стратегічне управління, антикризовий менеджмент)	3	50,0	Підвищено рівень управлінських компетентностей резервістів	Не менше 80,0 % учасників успішно завершили навчання та отримали сертифікати
Впровадження системи наставництва з боку керівників структурних підрозділів	6	0,0 (в межах внутрішніх ресурсів)	Забезпечено практичне формування управлінських навичок резервістів	Наявність регулярних звітів наставників; позитивна динаміка оцінок компетентностей
Проведення щорічної оцінки, моніторингу та оновлення складу резерву	Постійно	5,0 щорічно	Забезпечено актуальність та ефективність кадрового резерву	Рівень ротації резерву не менше 20,0 %; регулярність оцінювання 1 раз на рік
Усього	—	111,0	Формування дієвої системи стратегічного кадрового резерву	Підвищення кадрової стабільності та зниження ризиків заміни

Таким чином, запровадження системи стратегічного кадрового резерву в умовах агроформування розглядається як один із ключових інструментів забезпечення організаційної стабільності, безперервності управлінських процесів та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Реалізація даного механізму ґрунтується на поетапному підході до формування та розвитку кадрового потенціалу, що передбачає узгодження довгострокових стратегічних цілей підприємства з поточними та перспективними потребами у персоналі.

Особлива увага приділяється ідентифікації працівників із високим потенціалом розвитку на основі системної оцінки їхніх професійних, управлінських та аналітичних компетентностей. Подальший розвиток кадрового резерву передбачає формування індивідуальних траєкторій професійного зростання, які поєднують елементи цільового навчання, наставництва, внутрішньої ротації та практичного залучення до виконання управлінських функцій.

Важливим етапом є інституціоналізація кадрового резерву як постійно діючого елементу системи стратегічного управління персоналом, що інтегрується у загальну архітектуру планування діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує системність у підготовці управлінських кадрів і сприяє формуванню внутрішнього механізму відтворення управлінського потенціалу.

Запропонована модель дозволяє завчасно формувати пул потенційних керівників і ключових фахівців, що суттєво знижує ризики втрати управлінської ефективності у випадку кадрових змін, ротації персоналу або організаційної трансформації. Додатково впровадження системи кадрового резерву позитивно впливає на рівень мотивації працівників, сприяє збереженню та акумуляції корпоративних знань, а також формує стійке внутрішнє середовище, орієнтоване на розвиток і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Рекомендований комплекс заходів із формування системи стратегічного кадрового резерву характеризується поетапністю, економічною обґрунтованістю та орієнтацією на довгострокове зміцнення управлінського потенціалу підприємства. Реалізація передбачених заходів забезпечує формування прогнозованої системи підготовки управлінських кадрів, що базується на ідентифікації потреб підприємства, цільовому відборі працівників та їх подальшому розвитку. Орієнтовний бюджет для реалізації запровадження системи стратегічного кадрового резерву підприємства складає 111,00 тис. грн.

Особливе значення має впровадження індивідуальних програм розвитку та системи наставництва, що дозволяє поєднати теоретичну підготовку з практичним набуттям управлінського досвіду, що сприяє підвищенню рівня готовності резервістів до виконання ключових функцій управління та зменшенню ризиків кадрової незамінності.

Фінансова структура заходів є помірною та рівномірно розподіленою у часі, що робить її реалізацію доступною для підприємства без суттєвого навантаження на бюджет. Водночас очікуваний результат у вигляді підвищення кадрової стабільності, зменшення управлінських ризиків та забезпечення наступності управління має високий стратегічний ефект.

Отже, впровадження системи стратегічного кадрового резерву є доцільним елементом стратегічного управління господарства і виступає важливою передумовою підвищення його організаційної стійкості та ефективності функціонування у довгостроковій перспективі.

У межах розроблення практичних рекомендацій обґрунтовано ефективність застосування цільового підходу як базового інструменту стратегічного управління підприємством. Запропонована система заходів ґрунтується на формалізації SMART-орієнтованих цілей, що характеризуються конкретністю, вимірюваністю, реалістичністю, узгодженістю зі стратегічними пріоритетами та чітко визначеними часовими межами. Вони охоплюють ключові напрями господарської діяльності

підприємства, зокрема рослинницький сектор та сферу надання аграрних послуг.

Застосування цільового підходу забезпечило впорядкування стратегічних орієнтирів у розрізі коротко- та середньострокового періодів, встановлення прямого взаємозв'язку між довгостроковими цілями розвитку підприємства та конкретними управлінськими діями, а також визначення пріоритетних напрямів, що потребують першочергового ресурсного забезпечення. Окрім того, було здійснено ідентифікацію потенційних ризиків і очікуваних ефектів від реалізації кожного із запропонованих заходів, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, реалізація сформульованих рекомендацій створює передумови для досягнення стратегічних орієнтирів підприємства, зокрема підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання продуктивності діяльності, раціоналізації використання ресурсів та стабілізації внутрішньоорганізаційних процесів управління. Практичне впровадження цільового підходу забезпечує системність, узгодженість і прогнозованість управлінських рішень, що набуває особливої значущості в умовах високої мінливості та невизначеності сучасного аграрного ринку.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що формування системи цілей в підприємстві є ключовим етапом стратегічного управління, який забезпечує досягнення ефективності діяльності та посилення конкурентних позицій.

2. Розраховано, що вартість товарної продукції у 2025 р. становила 94496,3 тис. грн, що на 29,4 % більше порівняно з 2023 р. Собівартість реалізованої продукції упродовж досліджуваного періоду змінювалася нерівномірно. У 2025 р. її обсяг становив 45194,8 тис. грн, що лише на 1,0 % більше порівняно з 2023 р. Відносна стабільність собівартості за умов зростання обсягів виробництва та реалізації продукції свідчить про підвищення ефективності управління витратами, раціональне використання матеріально-технічних ресурсів та оптимізацію виробничих витрат. Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку підприємства. У 2025 р. його величина досягла 42580,5 тис. грн, що на 79,0 % перевищує рівень 2023 р.

3. Загальна чисельність працівників у 2025 р. становила 38 осіб, що на 1 особу більше порівняно з 2023 р., і свідчить про загальну стабільність кадрового потенціалу як важливого елементу ресурсного забезпечення досягнення стратегічних цілей. Чисельність управлінського персоналу збільшилася з 6 до 7 осіб, що зумовило зростання їх питомої ваги у загальній структурі кадрів з 16,2 % до 18,4 % (на 2,2 в.п.). У стратегічному вимірі така динаміка може розглядатися як посилення управлінської компоненти в системі організації діяльності підприємства, а також як реакція на ускладнення управлінських процесів і необхідність підвищення рівня координації для забезпечення досягнення встановлених цілей.

4. За результатами SWOT-аналізу обґрунтовано доцільність реалізації стратегії стабілізації, відповідно до якої стратегічні пріоритети передбачають підвищення конкурентоспроможності продукції, оптимізацію використання ресурсного потенціалу, енергоефективність виробництва, а також визначення пріоритетних інвестиційних проєктів і джерел їх фінансування.

5. Сформовано систему стратегічних цілей підприємства, орієнтовану на розвиток у перспективних галузях, їх ефективне поєднання, зміцнення ринкових позицій і формування позитивного сприйняття з боку споживачів і суспільства, з урахуванням внутрішніх можливостей та функціонального потенціалу для реалізації зовнішньо орієнтованих завдань.

6. Обґрунтовано доцільність впровадження цільового підходу в систему стратегічного управління господарства, що забезпечує узгодження SMART-цілей у розрізі двох ключових напрямів діяльності – рослинництва та агросервісних послуг на 2027–2031 рр.

7. Визначено, що пріоритетні стратегічні цілі, а саме: підвищення врожайності на 15,0 %, зростання клієнтської бази на 25,0 %, впровадження точного землеробства на 100,0 % площ, формують до 60,0 % очікуваного економічного ефекту від реалізації всієї системи заходів.

8. Доведено, що впровадження організаційних заходів (кадровий резерв, агромоніторинг, зниження втрат до 2,0 %, підвищення задоволеності клієнтів до 90,0 % дозволяє досягти ефекту без суттєвих капітальних витрат – на рівні до 111,0 тис. грн щорічно.

9. Встановлено, що запропонована система управління ризиками охоплює 8 ключових SMART-цілей, при цьому 50,0 % ризиків класифіковано як середні, 25,0 % – високі та 25,0 % – низькі, що є керованим рівнем для аграрного підприємства.

10. Очікуваний сукупний ефект від реалізації рекомендацій полягає у зростанні чистого доходу підприємства на 20,0 % або на 18899,26 тис. грн, зниженні виробничих витрат на 10,0 % та підвищенні загальної ефективності використання ресурсів у середньостроковій перспективі на 2027–2031 рр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барна М.Ю., Воронько-Невіднича Т.В., Ткаченко В.І., Іщейкін Т. Є. Організаційно-правові аспекти безпекового кадрового потенціалу в системі управління проєктами підприємств сфери агротуризму. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 11–16. URL: <http://apie.org.ua/en/organizational-and-legal-aspects-of-security-personnel-potential-in-the-project-management-system-of-agritourism-enterprises/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-2>. (дата звернення: 10.03.2026).
2. Безус А. М., Безус П. І., Сичова Н. В. Підходи до формування аутентичної системи стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8772>. (дата звернення: 03.02.2026).
3. Березіна Л.М., Воронько-Невіднича Т.В., Логінська І.Я., Шкурупій К.Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05). (дата звернення: 23.02.2026).
4. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>. (дата звернення: 13.02.2026).
5. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>. (дата звернення: 13.03.2026).
6. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748> (дата звернення: 30.01.2026).

7. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>. (дата звернення: 13.04.2026).
8. Бричко А. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2>. (дата звернення: 04.01.2026).
9. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення 21.02.2026).
10. Вараксіна О.В., Касьян О.О., Шевченко В.Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <http://surl.li/fyshp> (дата звернення: 08.02.2026).
11. Варга В.П. Генерування стратегічного управління економічного розвитку регіону. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10288>. (дата звернення: 13.03.2026).
12. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121. (дата звернення: 12.02.2026).
13. Волкова Н.В., Кіп'ятков В.С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 44-51.
14. Воронько-Невіднича Т.В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу: монографія. Полтава: ПП «Астроя», 2025. 300 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-56-5>. (дата звернення: 10.03.2026).

15. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Прийдак М.Д., Литвиненко Д.Р. ESG-орієнтоване управління суб'єктами малого і середнього бізнесу аграрного сектору України в умовах системної невизначеності: теоретико-методологічний та прикладний виміри. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 2 (296). С. 391-401. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/02/2.26._topic_Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Vitaliy-Sobchyshyn-Mykyta-Pryidak-Diana-Lytvynenko-391-401.pdf DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-391-401. (дата звернення: 13.02.2026).

16. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-304-310. (дата звернення: 06.03.2026).

17. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12-16. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1>. (дата звернення: 13.03.2026).

18. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Носенко В.О., Хрипко А.А., Катрич Д.А. Імплементация ESG-принципів у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 171-176. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/ujae_2023_r03_a25.pdf DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-25>. (дата звернення: 09.03.2026).

19. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Сніжченко А.В., Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і

потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350 (1). С. 384-392. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-52>. (дата звернення: 13.02.2026).

20. Грущинська Н. Метаморфози глобального світового середовища в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-7>. (дата звернення: 12.01.2026).

21. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>. (дата звернення: 22.04.2026).

22. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та після воєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А.А. ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К., 2022. 636 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Ес-superech-globaliz-ta-localiz-v-umomah-gibryd-viyny.pdf>. (дата звернення: 10.01.2026).

23. Желуденко К. Еволюція підходів до визначення сутності стратегій підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 48-54. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5>. (дата звернення: 01.10.2025).

24. Жовнір В.І., Іщейкін Т.Є., Орлюк І.М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 74-79.

25. Залуцька Х.Я. Управління розвитком підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2020. 189 с.

26. Канова О. Підходи до трактування поняття «економічна система» та її дослідження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-13>. (дата звернення: 13.03.2026).

27. Ковтуненко К.В., Пар'єва О.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій, *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 2 (12). С. 128–139.

28. Колещук О.Я. Стратегічне управління інноваційністю підприємств: автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності); Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2020. 46 с.

29. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 82–86.

30. Литвиненко Д.Р. Реалізація цільового підходу в системі стратегічного управління аграрним підприємством. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ. 2026. 216 с. С. 73-75.

31. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Управління розвитком сучасного підприємства: принципи стратегії антикризового менеджменту в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9525>. (дата звернення: 21.03.2026).

32. Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

33. Собчишин В.М., Литвиненко Д.Р., Різниченко В.С. Стратегічне управління підприємством на засадах цільового підходу. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава: ПДАУ, 2026. 588 с. С. 37-39.

34. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно

адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). Р. 166–179. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916>. (дата звернення: 13.03.2026).

35. Хмелевський Д.О. Сучасні аспекти та стратегії розвитку бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 135–138. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.135.

36. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. Вип. 3(2). С. 167–171.

37. Шаровара О. М., Калінько І. В., Гордєєва І. О. Тіснота зв'язку між віолентною конкурентною стратегією «горді леви» та фазами життєвого циклу організації. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 94–99. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.94. (дата звернення: 29.03.2026).

38. Юрченко Ю.О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 222–229.

39. Halpin H. Decentralizing the social web. *International Conference on Internet Science*. Springer, Cham, 2018. С. 187–202.

40. Voronko-Nevidnycha T. V., Stovba V. O., Shevchenko T. V., Shelemba V. I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245 – 249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-36>. (дата звернення: 13.03.2026).

ДОДАТКИ

Публікації здобувача вищої освіти
за освітньо-професійної програмою Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
Діани Литвиненко

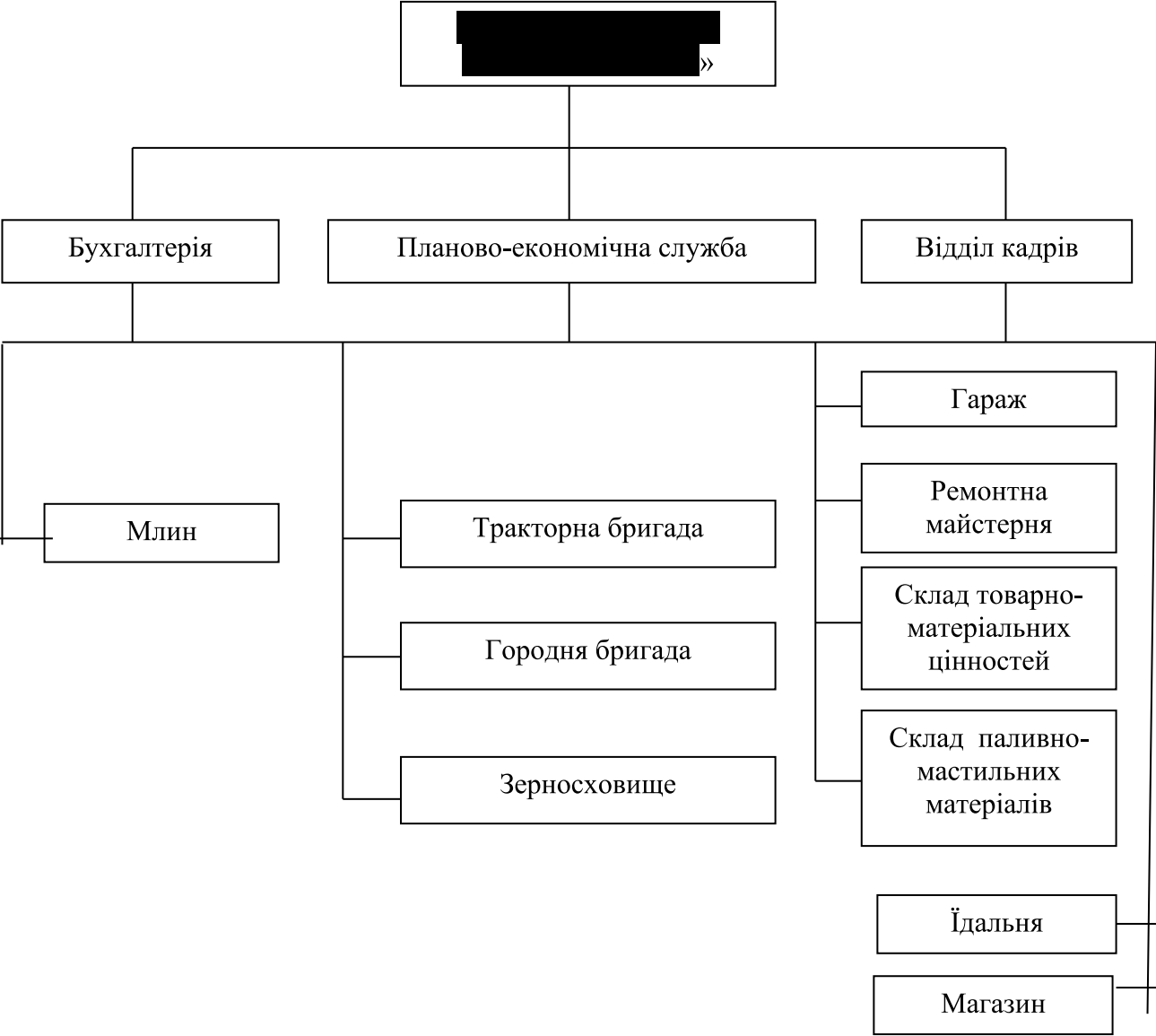
Процес «управління за цілями» [4; 30, с. 75]

Етапи процесу управління	Кроки по кожному етапу
Визначення мети	1.1. Формування довгострокових цілей організації. 1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей. 1.3. Визначення цілей для підрозділів (ланок). 1.4. Визначення цілей та завдань для кожного працівника
Планування заходів	2.1. Визначення планових завдань (заходів) для досягнення цілей. 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цими заходами. 2.3. Делегування повноважень та визначення обов'язків (відповідальності) за виконання планових завдань. 2.4. Визначення ресурсів, необхідних для виконання заходів
Самоконтроль	3.1. Системне відслідковування та оцінка ходу досягнення цілей (шляхом виконання планових завдань) самими працівниками без зовнішнього втручання. 3.2. Упровадження коригувальних заходів, ініційованих самими виконавцями в межах повноважень
Періодична звітність	4.1. Оцінювання керівником ступеня досягнення цілей. 4.2. Оцінювання досягнень загальної мети. 4.3. Оцінювання загальної результативності виконавців з метою посилення мотивації за допомогою: — навчання та самовдосконалення менеджерів; — винагороди різних типів; — планування посадового зростання тощо

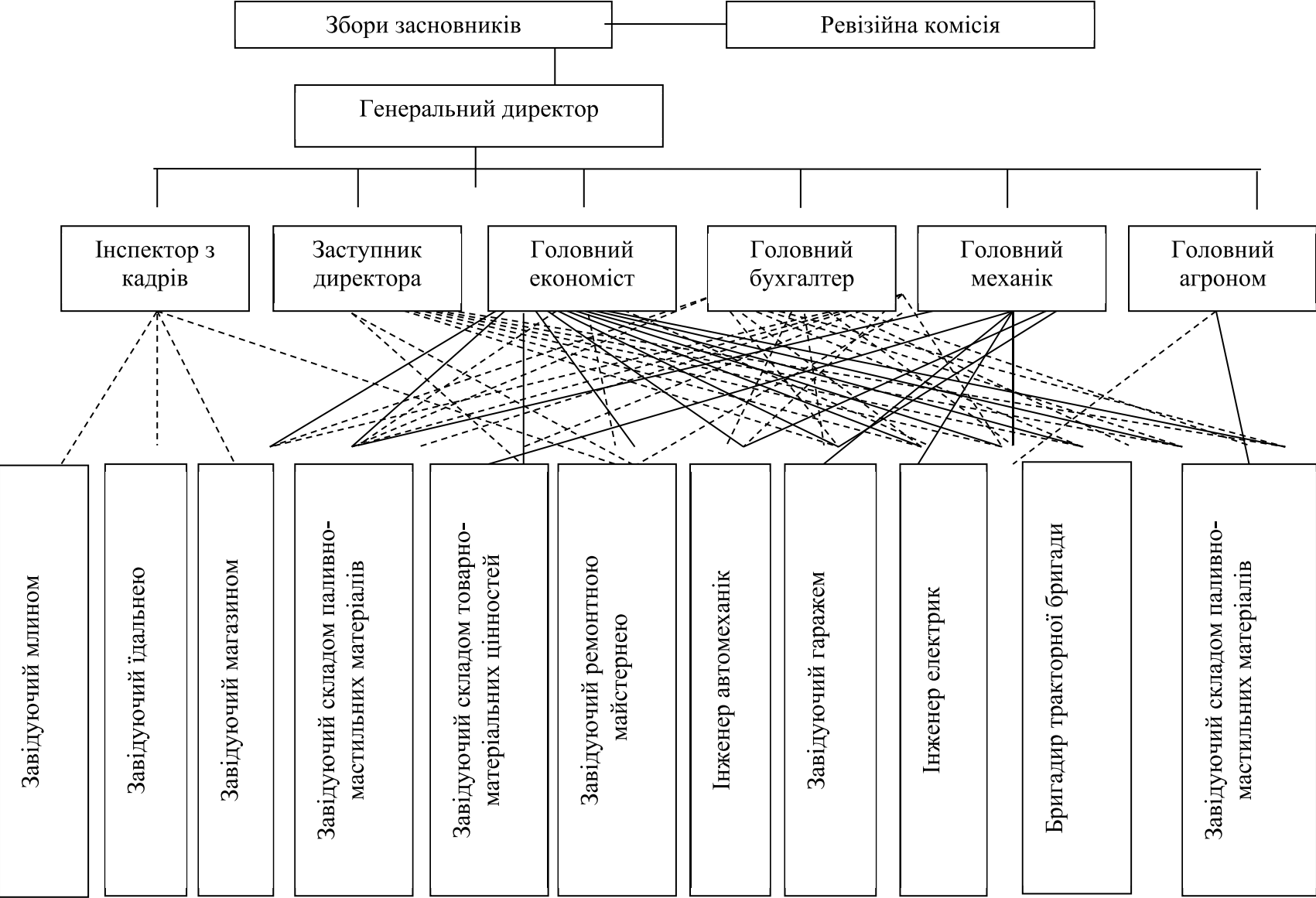
Етапи розвитку парадигми і основні концепції стратегічного управління [3; 11; 12; 27, с. 129]

Етапи розвитку парадигми	Найменування концепції	Основні характеристики концепції
1900-1950 роки	Бюджетування, управління за відхиленнями	Контроль за відхиленнями, розробка річного бюджетів і операційних планів, реагування на ситуацію, що склалася, планування, орієнтоване усередину організації
1950-1960 роки	Довгострокове планування, управління «від досягнутого» з елементами передбачення майбутнього	Прогнозування зростання, управління складністю, планування на довгострокову перспективу (5-10 років) на основі екстраполяції тенденцій, використання елементів аналізу ситуації, що склалася на підприємстві і у зовнішньому середовищі, орієнтація на виконання довгострокових планів
1960-1990 роки	Стратегічне планування, управління «по цілям» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Концентрується на аналізі зовнішнього середовища і визначенні стратегічних цілей. Наявність «стратегічного мислення», увага приділяється не тільки довгостроковому прогнозуванню, а поглибленому вивченню ринку, конкурентів, потреб споживачів. В плануванні використовується програмно-цільовий метод
1990 роки – по теперішній час	Стратегічне управління (стратегічний менеджмент)	Стратегічне планування, що пронизує всі системи підприємства. Орієнтація на майбутнє і підготовка майбутнього. Ключові стратегічні рішення приймаються швидко і незалежно від циклу планування. Випереджуюче управління по відношенню до встановлення стратегічних орієнтирів діяльності підприємства

Існуюча організаційна структура [REDACTED]
[REDACTED], 2023-2025 рр.



Існуюча структура управління [REDACTED], 2023-2025 рр.



**Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації
продукції 2023-2025 рр.**

Показники	Вартість товарної продукції, тис. грн			У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	Роки					
	2023	2024	2025			
Продукція рослинництва – всього	44366,8	47744,6	56307,9	49473,1	59,9	x
Культури зернові та зерновобобові	32317,9	37016,6	43420,3	37584,9	45,5	1
Соняшник	11949,1	10662,1	12832,3	11814,5	14,3	3
Інша продукція рослинництва	99,8	65,9	55,3	73,6667	0,1	4
Послуги в сільському господарстві	28683,7	32397,7	38188,4	33089,9	40,1	2
Продукція сільського господарства і послуги	73050,5	80142,3	94496,3	82563,0	100,0	x

Визначення елементів SWOT-аналізу

, 2023-2025 рр.

Зовнішнє середовище підприємства	
Можливості	Загрози
- диверсифікація видів господарської діяльності як інструмент досягнення стратегічних цілей розвитку; - вихід на нові ринкові сегменти та розширення цільових груп споживачів; - стратегічне нарощування асортименту в межах основної та додаткової продукції; - лібералізація внутрішнього ринку та зниження бар'єрів входу; - освоєння додаткових ринків збуту на основі цільового розширення діяльності; - зростання попиту як передумова масштабування бізнес-процесів; - витіснення частини конкурентів із ринку як можливість зміцнення позицій	- вплив воєнно-політичної нестабільності як системного обмеження стратегічного розвитку; - порушення логістичних і постачальницьких ланцюгів; - посилення кліматичних ризиків, що впливають на аграрний сектор; - уповільнення темпів розвитку ринку та зниження його динаміки; - посилення регуляторного тиску та зміни нормативно-правового середовища; - зростання конкурентної інтенсивності; - трансформація споживчих переваг; - підвищення закупівельних цін у постачальників; - зниження платоспроможного попиту населення; - валютна нестабільність та ризики цінкових коливань; - перебої у постачанні як фактор операційної невизначеності
Внутрішнє середовище підприємства	
Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
- наявність резервів зростання виробничої потужності за рахунок розширення асортиментної політики; - сприятливе географічне розташування та інтеграція в транспортну інфраструктуру; - достатній рівень прибутковості як основа стратегічної стійкості; - раціонально сформована організаційна структура управління; - стабільність збутових каналів як елемент довгострокової ринкової присутності; - високий рівень професійної компетентності персоналу; - відсутність критичної залежності від довгострокових зобов'язань; - фінансова автономність як передумова стратегічної гнучкості	- недостатня ефективність використання основного капіталу та виробничих ресурсів; - слабо розвинена система маркетингового стратегічного планування; - обмежене фінансування дослідження ринку та аналітичної діяльності; - недостатні інвестиції у комунікаційні та рекламні інструменти; - низький рівень розвитку мотиваційних механізмів управління персоналом; - недостатня цифровізація та слабе впровадження інформаційних систем; - низький рівень автоматизації управлінських процесів; - обмежений досвід стратегічного планування та управління змінами; - слабка забезпеченість сировинними ресурсами; - низька адаптивність персоналу до організаційних трансформацій

Матриця SWOT-аналізу діяльності

», 2023-2025 рр.

Комбінації	Можливості середовища	Загрози середовища
	Зростання ринкового попиту як передумова стратегічної експансії	Розширення товарного асортименту як інструмент цільового розвитку
Сильні сторони		
Резерви нарощування виробничих потужностей у межах диверсифікації діяльності	Формування стратегічних напрямів розвитку на основі зростання попиту та масштабування операцій	Оптимізація виробничо-ресурсного потенціалу через розширення асортиментної політики
Висока частка присутності на внутрішньому ринку як основа стабільності розвитку	Формування альтернативних моделей товарної та збутової стратегії в межах цільового планування	Активізація конкурентних стратегій з урахуванням ринкової кон'юнктури
Слабкі сторони		
Недостатній рівень розвитку системи управління	Посилення фінансового контролю за витратами на конкурентні заходи	Розвиток інтегрованих систем інформаційного забезпечення управлінських рішень
Обмежений досвід стратегічного управління та планування	Реструктуризація організаційної системи управління відповідно до стратегічних цілей підприємства	Розширення інвестицій у розвиток конкурентоспроможності та ринкової адаптації

**Рекомендовані SMART-цілі для [REDACTED] в рамках реалізації цільового підходу
до стратегічного управління, 2027-2031 рр.**

Цілі	S – конкретна	M – вимірювана	A – досяжна	R – релевантна	T – у часових межах
1	2	3	4	5	6
Наростити обсяги реалізації сільськогосподарської продукції та підвищити ринкову присутність підприємства	Розширення каналів збуту та збільшення обсягів продажу основних видів продукції	Приріст доходу від реалізації не менше ніж на 22,0 % порівняно з базовим 2026 р.	Досягається шляхом розширення клієнтської бази, удосконалення збутової політики та розвитку партнерських зв'язків	Сприяє зміцненню конкурентних позицій і забезпеченню фінансового зростання підприємства	До IV кварталу 2027 р.
Освоїти нові регіональні та міжрегіональні ринки збуту	Вихід на нові територіальні сегменти аграрного ринку України	Укладання 5 нових довгострокових контрактів та вихід у 2 нові регіони	Реалізується через активізацію маркетингової діяльності та розвиток логістичної інфраструктури	Забезпечує диверсифікацію збуту та зниження ринкових ризиків	До кінця 2028 р.
Підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства	Удосконалення системи управління витратами та виробничими процесами	Скорочення виробничих витрат на одиницю продукції на 12,0 %	Досягається завдяки впровадженню ресурсозберігаючих технологій, автоматизації окремих операцій та оптимізації закупівель	Спрямована на підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємства	2027–2028 рр.
Сформувати систему стратегічного управління людськими ресурсами	Створення кадрового резерву для управлінських і виробничих посад	Формування резерву з 10 працівників та реалізація щорічних програм професійного розвитку	Забезпечується через внутрішнє навчання, наставництво та оцінювання персоналу	Сприяє збереженню кадрового потенціалу та безперервності управлінських процесів	До IV кварталу 2029 р.

Продовження додатку 3

1	2	3	4	5	6
Здійснити цифрову трансформацію системи управління підприємством	Впровадження сучасних інформаційних технологій для підтримки управлінських рішень	Автоматизація 90,0 % основних бізнес-процесів та впровадження інтегрованої ERP-системи	Реалізується шляхом поетапної цифровізації за участю спеціалізованих ІТ-партнерів	Підвищує оперативність управління, якість контролю та ефективність використання ресурсів	До кінця 2028 р.
Розширити експортну діяльність підприємства	Збільшення обсягів реалізації продукції на зовнішніх ринках	Досягнення частки експорту на рівні 30,0 % у структурі загального обсягу продажів	Можливе через сертифікацію продукції, розвиток міжнародного партнерства та участь у профільних виставках	Відповідає стратегічному курсу на диверсифікацію ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності	До IV кварталу 2030 р.
Підвищити інноваційну активність підприємства	Впровадження сучасних агротехнологій та елементів точного землеробства	Реалізація 2 інноваційних проєктів та оновлення частини технічного парку	Досягається шляхом залучення інвестицій і державних програм підтримки аграрного сектору	Забезпечує підвищення продуктивності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища	Протягом 2028–2031 рр.
Посилити маркетингову орієнтацію управління підприємством	Формування комплексної маркетингової стратегії та системи аналізу ринку	Зростання кількості постійних клієнтів на 20,0 % та підвищення впізнаваності бренду	Реалізується через розвиток цифрового маркетингу, реклами та комунікаційної політики	Підтримує довгострокове зростання обсягів реалізації та зміцнення ринкових позицій	Постійно

SMART-цілі для галузі рослинництва [REDACTED], 2027-2031 рр.

Цілі	S – конкретна	M – вимірювана	A – досяжна	R – релевантна	T – у часових межах
1	2	3	4	5	6
Підвищити продуктивність вирощування зернових культур	Збільшення середньої врожайності пшениці шляхом удосконалення технології вирощування, оптимізації системи живлення та використання високопродуктивних сортів	Зростання середньої врожайності пшениці на 18,0 % порівняно з рівнем 2026 р.	Досягається через впровадження сучасних агротехнологій, застосування якісного насіннєвого матеріалу та вдосконалення системи удобрення	Забезпечує збільшення валового збору продукції та підвищення прибутковості виробництва	До завершення збиральної кампанії 2028 р.
Впровадити комплекс елементів точного землеробства на всіх виробничих площах	Оснащення сільськогосподарської техніки системами GPS-навігації, контролю висіву та моніторингу польових робіт	Використання технологій точного землеробства на 100,0 % посівних площ підприємства	Реалізується за рахунок модернізації технічного парку та впровадження цифрових рішень у виробничі процеси	Сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та оптимізації виробничих витрат	До 2030 р.
Мінімізувати технологічні втрати під час збирання врожаю	Удосконалення організації збиральних робіт та оновлення технічного забезпечення	Скорочення втрат урожаю до рівня не більше 2,0 % від валового збору	Досягається шляхом модернізації збиральної техніки, оптимізації логістики та посилення контролю виробничих процесів	Підвищує ефективність використання виробленої продукції та збільшує обсяги реалізації	До 2029 р.

Продовження додатку И

1	2	3	4	5	6
Оптимізувати систему застосування мінеральних добрив на основі агрохімічного моніторингу	Впровадження систематичного аналізу ґрунтів та диференційованого внесення добрив	Скорочення обсягів використання мінеральних добрив на 12,0 % без зниження врожайності культур	Можливе завдяки використанню результатів агрохімічних досліджень та сучасних технологій внесення добрив	Сприяє підвищенню економічної ефективності виробництва та екологічній безпеці господарювання	Протягом 2027–2028 рр.
Підвищити рівень ефективності використання земельних ресурсів	Удосконалення структури посівних площ відповідно до економічної доцільності та ринкового попиту	Зростання доходу з 1 га сільськогосподарських угідь не менше ніж на 20,0 %	Досягається через оптимізацію структури посівів та підвищення продуктивності культур	Забезпечує зміцнення фінансових результатів підприємства та підвищення рентабельності рослинництва	До 2030 р.
Зменшити виробничі витрати у галузі рослинництва	Оптимізація використання паливно-мастильних матеріалів, насіння та інших матеріальних ресурсів	Скорочення собівартості продукції рослинництва на 8,0 %	Реалізується через цифровізацію виробничих процесів та підвищення контролю витрат	Відповідає стратегічним завданням підвищення конкурентоспроможності підприємства	До IV кварталу 2029 р.
Посилити екологічну складову виробництва	Запровадження елементів ресурсозберігаючих та ґрунтозахисних технологій обробітку земель	Використання таких технологій не менше ніж на 80,0 % оброблюваних площ	Досягається шляхом впровадження сучасних агротехнологічних рішень та навчання персоналу	Узгоджується із принципами сталого розвитку та вимогами сучасного аграрного ринку	Протягом 2028–2031 рр.

SMART-цілі щодо розвитку напрямку надання сільськогосподарських послуг

, 2027-2029 рр.

Цілі	S – конкретна	M – вимірювана	A – досяжна	R – релевантна	T – у часових межах
1	2	3	4	5	6
Розширити клієнтську базу та зміцнити ринкові позиції у сфері агросервісу	Залучення нових замовників шляхом розвитку маркетингових комунікацій, партнерських програм та підвищення впізнаваності підприємства	Збільшення кількості постійних і нових клієнтів на 30,0 % порівняно з рівнем 2025 р.	Досягається через активізацію рекламної діяльності, участь у галузевих заходах та розширення співпраці з агровиробниками	Сприяє зростанню обсягів реалізації послуг і розширенню ринкової присутності підприємства	До 2028 р.
Створити цифрову платформу для замовлення та супроводу аграрних послуг	Впровадження онлайн-сервісу для подання заявок, розрахунку вартості робіт, моніторингу виконання замовлень та комунікації з клієнтами	Функціонування єдиної цифрової платформи з охопленням не менше 80,0 % замовлень	Реалізується шляхом залучення спеціалізованих ІТ-підрядників або використання готових програмних рішень	Забезпечує підвищення якості сервісу, оперативності обслуговування та цифровізацію взаємодії із замовниками	До II кварталу 2028 р.
Підвищити рівень задоволеності споживачів аграрних послуг	Удосконалення стандартів обслуговування, впровадження системи зворотного зв'язку та контролю якості виконаних робіт	Досягнення рівня позитивних оцінок клієнтів не менше 90,0 % за результатами регулярних опитувань	Можливе за рахунок підвищення якості виконання робіт, дотримання термінів та розвитку клієнтоорієнтованого підходу	Формує лояльність клієнтів та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку послуг	До I кварталу 2029 р.

Продовження додатку К

1	2	3	4	5	6
Розширити технічну базу для надання послуг сільськогосподарським виробникам	Оновлення та поповнення парку спеціалізованої техніки для виконання агротехнологічних операцій	Придбання 3 одиниць сучасної техніки та підвищення виробничої потужності на 20,0 %	Досягається за рахунок інвестиційних ресурсів, кредитних програм та механізмів фінансового лізингу	Забезпечує розширення спектра послуг, підвищення продуктивності та якості їх надання	До 2030 р.
Збільшити доходи від надання сільськогосподарських послуг	Розширення переліку послуг та підвищення інтенсивності використання технічних ресурсів	Зростання виручки від сервісної діяльності на 35,0 % порівняно з 2025 р.	Реалізується через залучення нових клієнтів, збільшення обсягів робіт та удосконалення тарифної політики	Відповідає стратегічній меті диверсифікації джерел доходів підприємства	До 2030 р.
Підвищити ефективність використання техніки у сервісній діяльності	Оптимізація планування завантаження технічних засобів та впровадження систем GPS-моніторингу	Збільшення коефіцієнта використання техніки не менше ніж на 15,0 %	Досягається шляхом автоматизації обліку виконаних робіт та контролю технічних операцій	Сприяє скороченню непродуктивних витрат та підвищенню рентабельності послуг	До IV кварталу 2028 р.
Розвинути кадровий потенціал сервісного напрямку діяльності	Організація професійного навчання операторів техніки та працівників сервісних підрозділів	Підвищення кваліфікації 100,0 % працівників, залучених до надання послуг	Реалізується через проведення навчальних програм, тренінгів та сертифікації персоналу	Забезпечує підвищення якості робіт і зниження ризику виробничих помилок	Протягом 2027–2031 рр.

Прогнозна оцінка вигод і ризиків реалізації SMART-цілей

2027-2031 рр.

SMART-ціль	Основні вигоди	Потенційні ризики	Ймовірність ризику	Заходи щодо мінімізації ризиків
1	2	3	4	5
Підвищення врожайності зернових культур на 15,0 %	Зростання обсягів виробництва та реалізації продукції; підвищення прибутковості використання земельних ресурсів; зміцнення ринкових позицій підприємства	Негативний вплив погодних умов; погіршення фітосанітарного стану посівів; використання неякісного насіннєвого матеріалу	Середній	Впровадження адаптивних технологій вирощування, використання сертифікованого насіння, страхування посівів та агрономічний моніторинг
Збільшення клієнтської бази у сфері аграрних послуг на 25–30 %	Розширення частки ринку, зростання доходів від сервісної діяльності, диверсифікація джерел прибутку	Недостатній попит на окремі види послуг; посилення конкурентного тиску; нестабільність економічної ситуації	Середній	Активізація маркетингової діяльності, розвиток партнерських відносин, гнучка цінова політика та розширення спектра послуг
Впровадження технологій точного землеробства на 100,0 % посівних площ	Оптимізація використання матеріальних ресурсів; підвищення точності технологічних операцій; скорочення виробничих витрат	Значні витрати на впровадження цифрових технологій; недостатній рівень цифрових компетенцій працівників	Середній	Залучення інвестиційних ресурсів, поетапне впровадження технологій, організація навчання персоналу
Розширення технічного парку шляхом придбання трьох одиниць сучасної техніки	Підвищення виробничої потужності, розширення обсягів надання послуг, покращення якості виконання робіт	Значне фінансове навантаження на підприємство; ризик неповного використання техніки; зростання витрат на обслуговування	Високий	Проведення економічного обґрунтування інвестицій, використання лізингових механізмів, поетапне оновлення технічного парку

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5
Створення системи стратегічного кадрового резерву	Забезпечення безперервності управління; підвищення кадрової стійкості підприємства; збереження професійного досвіду та знань	Недостатня мотивація персоналу до участі у програмі; обмежені можливості професійного розвитку окремих працівників	Низький	Розроблення програм кар'єрного зростання, впровадження системи наставництва та матеріального стимулювання
Скорочення технологічних втрат під час збирання врожаю до рівня не більше 2,0 %	Зменшення непродуктивних втрат продукції; підвищення ефективності виробництва; збільшення обсягів реалізації	Незадовільний технічний стан обладнання; недотримання технологічних вимог під час проведення робіт	Середній	Посилення виробничого контролю, своєчасне технічне обслуговування техніки, підвищення кваліфікації операторів
Впровадження цифрової платформи для замовлення аграрних послуг	Автоматизація взаємодії з клієнтами; скорочення часу обробки замовлень; підвищення якості сервісу	Технічні несправності програмного забезпечення; низька активність користувачів на початковому етапі	Середній	Тестування системи до запуску, забезпечення технічної підтримки, проведення інформаційної кампанії серед клієнтів
Оптимізація використання мінеральних добрив на основі агрохімічного моніторингу	Скорочення виробничих витрат; підвищення екологічної безпеки виробництва; раціональне використання ресурсів	Помилки під час аналізу ґрунтів; ризик зниження врожайності внаслідок недостатнього внесення поживних речовин	Середній	Регулярне проведення агрохімічних досліджень, залучення профільних спеціалістів та використання сучасних методів моніторингу
Підвищення рівня задоволеності клієнтів до 90,0 %	Формування довгострокових партнерських відносин; зростання лояльності споживачів; підвищення конкурентоспроможності підприємства	Невідповідність якості послуг очікуванням клієнтів; порушення термінів виконання робіт	Низький	Впровадження стандартів обслуговування, регулярний моніторинг задоволеності клієнтів та вдосконалення сервісних процесів

Основні показники діяльності [REDACTED]
[REDACTED], 2023-2025 рр.

АНОТАЦІЯ

Литвиненко Д. Р. «Стратегічне управління підприємством в контексті реалізації цільового підходу». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні питання стратегічного управління підприємством в контексті реалізації цільового підходу.

В проектно-рекомендаційному розділі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління підприємством в контексті реалізації цільового підходу за сучасних умов.

Ключові слова: ціль, цільовий підхід, управління, стратегія, підприємство, стратегічне управління.