

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

_____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Михайлик Людмила Миколаївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Яна РАДІОНОВА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	7
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Стратегічний аналіз підприємства	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	26
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми. Процес формування системи цілей в підприємстві агропродовольчої сфери є одним із важливих кроків стратегічного управління, необхідних для досягнення організаційного успіху та створення конкурентних переваг, чим і пояснюється обрана тема.

Різновекторні аспекти стратегічного управління є актуальними для великої кількості вчених й дослідників, зокрема: А. Безус, В. Варга, В. Василенко, Г. Волинський, І. Горбачова, Л. Довгань, А. Касич, Ю. Мельник, А. Міщенко, В. Москаленко, М. Портер та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління аграрним підприємством з реалізацією цільового підходу. Відповідно до встановлених цілей передбачається виконання наступних завдань:

- визначення сутності понять «ціль», «стратегічне управління», «управління цілями»;
- виявлення сучасного стратегічного управління господарства агропродовольчої сфери;
- здійснення стратегічного аналізу підприємства;
- формування перспективних рекомендацій щодо забезпечення цілей підприємства за сучасних умов.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління аграрним підприємством.

Предмет дослідження – науково-методичні та практичні аспекти засади стратегічного управління аграрним підприємством як реалізація цільового

підходу.

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

Інформаційною базою виступили: існуюче законодавство України (постанови і рішення Кабінету Міністрів України, укази Президента України), дослідження вітчизняних й зарубіжних вчених, періодичні видання, річні звіти, статистична звітність основних економічних показників окремого господарства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення проведеного дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків та рекомендацій щодо запровадження стратегічного управління в підприємстві як реалізації цільового підходу. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами галузі.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Стратегія як інструмент адаптації підприємства до сучасних умов», «Засади стратегічного управління підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов» у збірниках конференцій, 2024 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 39 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 41 найменувань. Робота містить 6 таблиць, 2 рисунки та 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

В умовах жорсткої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища важливо зберегти та вдосконалити потенціал підприємства, виробляти продукцію належної якості, задовольнити потреби споживачів, забезпечити довгострокову конкурентну перевагу підприємства на ринку. Це можливо завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком підприємства, яке включає такі ключові категорії, як стратегія, стратегічний менеджмент, корпоративний розвиток, управління розвитком, стратегічний корпоративний розвиток, стратегічне управління корпоративним розвитком тощо. На сучасному етапі розвитку економіки аграрним підприємствам нічого не залишається, як працювати в нестабільному економічному середовищі. У зв'язку з цим необхідно чітко визначити основну мету діяльності, встановити методи та можливості її досягнення і надалі дотримуватися заданого напрямку ще на етапі створення агроформування.

У 1954 році була запропонована управлінська концепція «управління за цілями», суть якої полягає в тому, що управління як цілісна система управління орієнтоване на досягнення загальних цілей і завдань, що стоять перед підприємством. Цілі та місія керівництва мають бути не тільки перевірені, але й узгоджені керівниками на всіх рівнях, які прагнуть досягти їх власними зусиллями, ресурсами та енергією [40].

Зрозуміло, що головною метою будь-якого бізнесу є отримання прибутку, але саме правильні стратегічні цілі можуть призвести до високого прибутку. Адже неможливо заробляти гроші, не знаючи, які методи, прийоми та моделі принесуть прибуток. Оскільки корпоративний менеджмент не завжди це усвідомлює, у даному дослідженні стратегічний менеджмент розглядатиметься як одна з найважливіших частин корпоративного менеджменту [27, с. 20].

У сучасних умовах агропродовольчим підприємствам важко виживати на сучасних нестабільних ринках. Тому намагаються розробити та продемонструвати план дій та досягнень з урахуванням технічного, фінансового та трудового потенціалу підприємства. Саме ці категорії розкривають сутність стратегічного управління як основи визначення цілей, спрямування загальноекономічної діяльності та досягнення довгострокових цілей у динамічному бізнес-середовищі [20, с. 213].

У сучасному контексті найпоширенішим підходом до управління за цілями в останні роки стала форма стратегічного управління, яка довела ефективність у багатьох видах бізнесу, що процвітає в усьому світі. Для визначення поняття стратегічного управління необхідно побудувати певний (стратегічний) тип системи управління, що визначає цілі як відправну точку стратегічних дій [2; 4, с. 128].

Виявляється, експериментальний бум, який спостерігався в управлінні розвинутими країнами в 60-х роках ХХ століття, спричинив загальні тенденції та основні риси, які згодом були визначені як «цільовий підхід» [37, с. 223; 40].

Організації, які ефективно та ефективно зберігають свою конкурентну позицію на ринку, зазвичай мають у своєму наборі інструментів детальну стратегію, яка складається із запланованих, поетапних дій у різних часових і просторових масштабах для підготовки до непередбачених ситуацій й поточної конкуренції.

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

Стратегічне корпоративне управління займається як цілями, так і засобами. З точки зору цілей, це формує загальний контур майбутньої компанії, засоби – це те, що показує, як досягти цієї мети [31, с. 136].

Об'єктивний підхід – це сукупність прийомів, що забезпечують стійке спрямування процесу реалізації, управління, планування та виконання управлінських рішень, спрямованих на кінцевий результат, з урахуванням

постійно мінливих соціально-економічних характеристик розвитку. У зв'язку зі зміною вимог виробничий потенціал системи, до якої застосовується цільовий підхід, змінюється кількісно та якісно [19, с. 100].

Додаток Б представляє еволюцію управління за цілями, що не означає втрачати увагу до поточної діяльності. Якщо приділяти мало уваги проміжним цілям діяльності, пов'язаним з ефективністю, існує ризик недосягнення кінцевих результатів зусиль та інвестицій, вкладених у розвиток підприємства [12; 13, с. 131].

Процес розробки стратегії розвитку підприємства з урахуванням об'єктивного підходу можна виразити у вигляді наступного рис. 1.1.



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

Характеристику основних етапів управління цілями наведено в додатку В.

Дослідники доводять, що стратегія – це послідовний перелік дій, аргументів, концепцій, методів і дій, спрямованих на пошук вирішення проблеми, за допомогою яких можна серйозно вплинути та змінити ситуацію. Для вирішення цієї проблеми методи управлінського впливу на стратегічні

питання компанії включають стратегічний аналіз, стратегічний відбір і контроль за виконанням стратегії [4, с. 18].

Отже, стратегічне управління – це процес вибору та реалізації цілей, які можна досліджувати у зовнішньому середовищі, та встановлення стратегій щодо внутрішніх і зовнішніх можливостей розвитку суб'єкта господарювання при досягненні поставлених цілей. На нашу думку, це дає чітку картину того, що компанія повинна робити в майбутньому.

В даний час існує багато концепцій формування стратегії. Розглядаючи їх еволюцію, можна виділити наступні етапи змін основних компонентів стратегічного управління [32, с. 72]:

- створення стратегії за періодами реалізації (1970-ті роки);
- опис стратегічного положення (1980-ті);
- менеджмент на основі вибору стратегічних завдань (1990-ті рр.);
- управління в умовах динамічно зростаючої екологічної невизначеності (кінець 1990-х рр.);
- управління конфігурацією мережі (2000-ті).

Аналіз передумов виникнення та розвитку поглядів на основні положення концепції стратегічного управління дозволив чітко виділити чотири основні етапи етимології парадигми стратегічного управління (додаток Д).

Процес управління цілями складається з чотирьох етапів.

- 1) Визначення повноважень та відповідальність керівників усіх рівнів.
- 2) Розробка та узгодження цілей і завдань управління здійснюються в межах встановленого обсягу робіт.
- 3) Складіть реалістичний план досягнення поставленої мети.
- 4) Контроль, визначення та оцінка завдань і показників, отриманих кожною відповідальною особою, може потребувати коригування нових цілей [36, с. 100].

Застосування стратегічного підходу до діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій ефективні управлінські рішення

відповідно до умов зовнішнього середовища оптимально розвивають усі складові діяльності підприємства.

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

По-перше, компанії працюють в умовах найшвидших змін, тому розроблена стратегія потребує постійного коригування, вдосконалення тощо. У таких ситуаціях робота керівників ускладнюється, командна робота дозволяє швидше адаптуватися, кожен працівник бере відповідальність за свій відділ і приймає рішення на місці. Таким чином, рішення, прийняті на нижчих рівнях, скорочують час, необхідний для впровадження змін.

По-друге, складність організаційного управління. Динамічні умови бізнес-процесів зменшують можливість впливу на питання контролю, тоді як акцент на питаннях контролю зосереджується лише на моніторингу ситуації. Однак, залучаючи підлеглих до процесу стратегічного планування, можете формувати та контролювати реалізацію стратегії. Зокрема, це означає зручність залучення співробітників усіх рівнів компанії до проведення семінарів, тренінгів тощо для популяризації стратегічного мислення. Через це може бути сформована корпоративна культура, заснована на розумінні та відповідальності за розвиток організації.

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

Але гнучкі організації можуть працювати лише зі стратегічно орієнтованими співробітниками. Коли поле зору оператора закінчується в межах робочої зони, швидкі налаштування є складними. Гнучкість означає, що зміни можуть бути ініційовані знизу вгору не тільки топ-менеджментом, а й працівниками, які дізнаються нові тенденції раніше керівництва [34, с. 167; 41, с. 216];

По-четверте, продуктивність управління знижується через надмірне навантаження. Корпоративна культура, яка не винагороджує спільне стратегічне бачення, призводить до опору змінам. Ця нагорода демонструє світову тенденцію підвищення стратегічної важливості кожного працівника [26, с. 137; 31, с. 224].

Основними завданнями є створення, розвиток та експлуатація систем управління для вирішення оперативних завдань у стислі терміни, оптимального використання наявних ресурсів і при цьому забезпечення максимальної ефективності. Тобто розділити загальні завдання управління на локальні, створити конкретні локальні системи управління та координувати діяльність щодо їх вирішення.

З бурхливим розвитком стратегічного менеджменту та його безумовною перевагою над іншими теоріями стратегічний менеджмент почав формувати властивості, які не були його характеристиками [18, с. 82; 23].

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

Найбільш популярним є те, що стратегічне управління передбачає чітке визначення параметрів і середовища майбутньої організації. Проте, навіть якщо є можливість оцінити майбутні перспективи та зафіксувати бажані результати, вірогідність досягнення заданого показника в системі стратегічного управління не є 100% [26, с. 53; 35, с. 98].

Світові тенденції стратегічного планування стосуються і України: орієнтація співробітників на співпрацю в організованих командах; інтерактивне навчання; створення позитивного досвіду, скорочення великих корпоративних структур; можливість працювати віддалено; застосування зовнішніх аудитів; використання сильних сторін своїх співробітників; впровадження штучного інтелекту та інших нових методів, щоб допомогти

досягти максимальних результатів.

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

Швидкість, ефективність, орієнтація на потреби споживачів, якість і продуктивність є тими чинниками, які дозволяють компаніям займати найбільш вигідну конкурентну позицію, в тому числі в глобальній економічній системі.

Як зазначає дослідник, у сучасних умовах це поняття також можна визначити як здатність країни, регіону чи економіки протистояти міжнародній конкуренції як у своїй країні, так і на «третіх» ринках [30, с. 93].

Тому їх доречно поділити на дві групи:

суб'єктивні характеристики (чинники мікросередовища), які безпосередньо залежать від компанії

об'єктивні характеристики – фактори, що не залежать від макросередовища чи економічних факторів.

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

Тактичні заходи мають бути пов'язані з реформуванням системи управління мотивацією праці. Реструктуризація систем економічного аналізу. Здатність знаходити можливості для захисту рішень, важливих для обраного сектору виробництва (зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках та збільшення експортного потенціалу країни, співпраця з міжурядовими організаціями) тощо [14, с. 20; 26, с. 46].

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

Управління передбачає досягнення цілей і досягнення цілей. Існують відмінності в тому, як цілі розуміються, обґрунтовуються та визначаються. Це пояснюється тим, що чим чіткіші ваші цілі, тим швидше ви зрозумієте, як їх досягти. Тому теоретичні основи корпоративного стратегічного управління розглядалися в напрямку застосування цільового підходу. Це дозволяє уявити бізнес як набір систематично взаємопов'язаних елементів, які називаються сутностями.

Кожен суб'єкт несе відповідальність за вирішення конкретного завдання або досягнення конкретного результату. У цих умовах функціонування підприємства є результатом взаємодії речей [9, с. 146].

Підприємства мають детальні стратегії, вбудовані в їх інструментарій запланованих, поступових дій у різних часових і просторових масштабах, щоб мати справу з несподіваними подіями та постійною конкуренцією. Це свідчить про те, що компанія підтримує стабільно високий рівень конкурентоспроможності на ринку та має можливість своєчасно реагувати на зміни, вимоги ринку та конкуренцію.

Тому функціонування підприємств агропродовольчої сфери на сучасному ринку є нестабільним, намагаючись розвинути та продемонструвати фінансовий і трудовий потенціал підприємства, його виробничо-збутові можливості, його результативність, технологічну діяльність і плани. Саме ці категорії розкривають сутність стратегічного менеджменту як основи визначення та досягнення довгострокових цілей у постійно мінливому середовищі.

У нинішньому нестабільному бізнес-середовищі найважливішими проблемами українських підприємств, що працюють за ринковими принципами, є виживання та забезпечення сталого розвитку, впровадження

технічного оснащення та якісних кадрів [3].

Одним із основних ризиків при прийнятті стратегічних рішень для підприємств агропродовольчої галузі є вибір конкретної стратегії управління, якої підприємство повинно дотримуватися в майбутньому процесі управління.

Можна стверджувати, що спрямування управління за цілями для визначення, демонстрації та реалізації довгострокової стратегії агропродовольчого підприємства є однією з форм стратегічного управління, що реалізує цільовий підхід. Це відповідає принципам стратегічного корпоративного управління [21, с. 149].

Загалом дослідники сходяться на думці, що стратегічне управління підприємством полягає в реалізації стратегічного плану шляхом постійного розвитку, визначення ключових цілей, методів їх досягнення та оцінки їх ефективності. Крім того, для успішного вибору та ефективної реалізації стратегії розвитку необхідно провести ретельну діагностику підприємства, охарактеризувати його техніко-економічні показники, проаналізувати ефективність системи управління.

Відтак, основою стратегічного управління є балансування внутрішніх можливостей підприємства агропродовольчої сфери та зовнішнього середовища для виживання в ситуації загострення ринкової конкуренції. Тому одним із важливих завдань менеджменту в нестабільному зовнішньому середовищі є формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідимо детальніше умови функціонування одного із аграрних підприємств, що є типовим для Полтавської області. Зокрема, це сільськогосподарське підприємство, яке займається вирощуванням зернових, зернобобових та олійних культур. Агроформування також надає автотракторні послуги працівникам підприємств та громадянам.

Майно господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших засобів, які відображаються в самотійному балансі. Майно сільськогосподарського підприємства належить на правах власності. Досліджуване підприємство самотійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією та прибутком.

Суб'єкт господарювання здійснює незалежну, активну та систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів. Вся господарська діяльність у господарстві регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп.

Підприємство є самотійним господарюючим об'єктом з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до її цілей і завдань, укладати договори і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Управління персоналом здійснюється в рамках організаційної структури, за допомогою якої реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу суб'єкту управління та взаємовідносини між ними. Організаційна структура сільськогосподарського підприємства демонструє впорядкованість і форми взаємозв'язку елементів управління,

перетворюючи існуючу структуру в систему. Директор вирішує всі питання діяльності та несе відповідальність за виконання прийнятих рішень.

Для підприємств агропродовольчої сфери вирішальними факторами при виборі напрямку виробництва стають природні та економічні умови та місце розташування підприємства.

Детальніше розглянемо земельний фонд агроформування за досліджуваний 2021-2023 рр. Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2021 – 2023 рр., га

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Сільськогосподарські угіддя	431,2	462,2	496,0	115,0
в т. ч. взяті в оренду	431,2	457,2	496,0	115,0
Рілля	431,2	462,2	496,0	115,0

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зазначити, що площа землекористування агроформування є орендованою і у 2023 р. складала 496,0 га, з них 496,0 га займає рілля (100,0 %). За період з 2021р. по 2023 р. в підприємстві площа земельних угідь незначно зросла, а саме на 64,8 га (15,0 %). Очевидно, що таку динаміку можна пояснити коливанням пайових часток членів досліджуваного підприємства.

Важливим завданням кожного аграрного господарства є найбільш повне і раціональне використання на протязі року працездатних співробітників з урахуванням віку, статі, кваліфікацій та індивідуальних особливостей.

Одним із кроків є аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі, що проводиться на основі звітів з праці підприємства за 2021-2023 рр.

Саме тому проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	6	6	8	+2
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	1	1	1	+2
до загальної кількості працівників, %	16,7	16,7	12,5	-4,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	5	5	7	+2
до загальної кількості працівників, %	83,3	83,3	87,5	+4,2
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	100,0	100,0	0

Отож, кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 7 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2023 р. складає 8 осіб. Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду 100,0 % працівників підприємства постійно проживають на даній території району, і є позитивним чинником, який нівелює можливість плинності кадрів.

Проаналізуємо віковий склад працівників агроформування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки						2023 р. від 2021 р., (+, -)
	2021		2022		2023		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Молодь віком 15-24 роки	1	16,7	0	0,0	1	12,5	0
25-40 років	2	33,3	3	50,0	3	37,5	+1
41-50 років	2	33,3	2	33,3	3	37,5	+1
Передпенсійні роки	1	16,7	1	16,7	1	12,5	0

Разом	6	100,0	6	100,0	8	100,0	+2
-------	---	-------	---	-------	---	-------	----

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 25-40 і 41-50 років (по 33,3 % в 2021 р. та 33,3 % і 50,0 % 2022 р., по 37,5 % в 2023 р. відповідно).

Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (16,7 % – в 2021 р., 0,0 % – в 2022 р., 12,5 % – в 2023 р.) та категорії працівників у передпенсійному віці (16,7 % в 2021 р., 16,7 % в 2022 р., 12,5 % в 2023 р.).

Дослідивши дані, табл. 2.3 відзначимо, що керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим продуктивним працівникам категорій 25-40 рр. та 41-50 рр. За 2021-2023 рр. питома вага категорії працівників 25-40 рр. зросла на 1 особу або 4,2 % та 41-50 рр. – на 1 особу або 4,2 %.

Далі охарактеризуємо персонал за статтю працюючих в підприємстві агропродовольчої сфери (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки						2023 р. до 2021 р., (+, -)
	2021		2022		2023		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	4	66,7	4	66,7	6	75,0	+2
Жінки	2	33,3	2	33,3	2	25,0	0
Разом	6	100,0	6	100,0	8	100,0	+2

Дані табл. 2.4 свідчать про значну частку чоловіків у структурі персоналу: 66,7 % – у 2021 р., 67,7 % – у 2022 р., 75,0 % – у 2023 р. Нерівномірна частка чоловіків в структурі персоналу пов'язана з специфікою аграрного виробництва.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного господарства за допомогою даних додатку Е.

За результатами додатку Е та проведених розрахунків $K_c=0,569$, що свідчить про високий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві.

Зокрема, питома вага надходжень від реалізації технічних культур досягає 65,0 %, зернових та зернобобових культур – 32,1 %, послуг сільського господарства – 2,9 % від загального обсягу грошових надходжень.

Отже, можна зробити висновок, що умови дозволяють досліджуваному підприємству адаптуватися до зовнішнього середовища, конкурувати з іншими виробниками продукції і тим самим покращувати свою стратегічну управлінську діяльність.

Виходячи із розуміння змісту стратегії формування агропромислового комплексу, слід розглянути основні моменти:

По-перше, відповідно до принципів концепцій економічних і динамічних можливостей, відмінності конкретизуються і відображаються в стратегічних позиціях.

По-друге, коли перед фахівцем постає завдання оцінити успішність підприємства на ринку, необхідно враховувати, що фінансові показники в цих умовах відображають лише окремі аспекти економічних результатів, зі стратегічної точки зору

Отож, рівень забезпеченості досліджуваного господарства основними факторами виробництва та його фінансовий стан, дають підстави стверджувати, що агроформування за 2021-2023 рр. має можливості для удосконалення власної господарської діяльності. Відтак, можна стверджувати, що досліджуване підприємство за мету встановлює досягнення прибутку, якщо стратегічна ціль правильно обрана та забезпечує досягнення високих доходів.

2.2. Стратегічний аналіз підприємства

У сучасному бізнес-середовищі поставка на ринок якісної сільськогосподарської продукції є серйозною проблемою. Українська економіка має сформувати потужну конкурентоспроможну економічну групу, здатну конкурувати з провідними світовими організаціями, щоб посісти вагомі позиції у світовій економіці.

При цьому наявність певного розміру прибутку та певного відсотка рентабельності дає підстави стверджувати про наявний потенціал для подальшого розвитку підприємства та ефективності роботи. Тому проаналізуємо виробничі та комерційні результати досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери за даними табл. 2.5 та рис. 2.1.

Таблиця 2.5

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	16771,20	11990,00	14211,10	84,7
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	2795,20	1998,33	1776,39	63,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	13398,10	6773,70	12291,70	91,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1589,10	4576,90	1762,20	110,9
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	1055,4	262,0	806,4	-

Проаналізувавши дані табл. 2.5, необхідно зазначити, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції агроформування зменшилося на 15,3 % або 2560,1 тис. грн. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2021 р. рівень рентабельності

виробництва склав 1055,4 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності виробництва склав 806,4 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва знизився на 249,0 %, що пов'язане із пришвидшеним зростанням собівартості аграрної продукції.

У 2023 р. чистий прибуток склав 1762,20 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 173,10 тис. грн, та можна пояснити сприятливою кон'юктурою на ринку за останній маркетинговий рік. Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. склала 13398,10 тис. грн, тоді як у 2023 р. – 12291,70 тис. грн або нижче на 8,3 % відповідно.

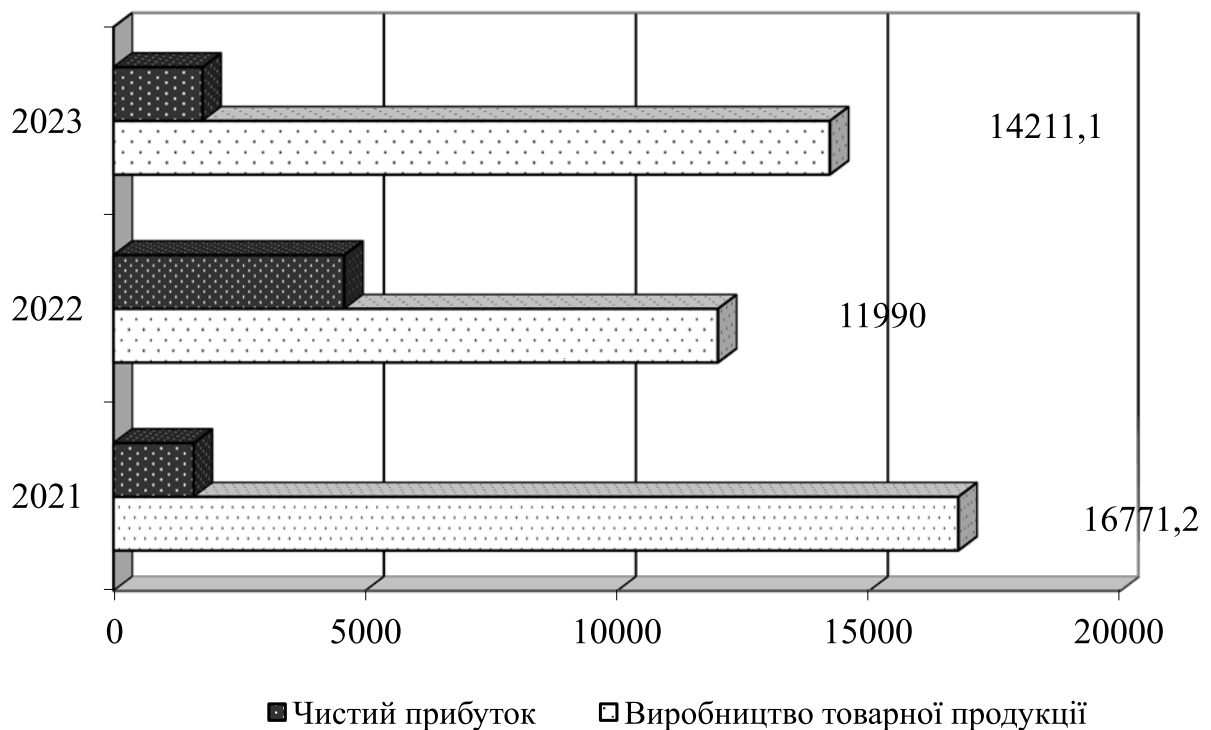


Рис. 2.1. Динаміка виробництва товарної продукції та чистого прибутку підприємства, 2021-2023 рр., тис. грн

Розглянемо динаміку виробництва сільськогосподарських культур досліджуваного господарства за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка виробництва сільськогосподарських культур підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки						2023 р. до 2021 р., (+, -)	
	2021		2022		2023		Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц
	Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц	Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц	Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц		
Пшениця озима	90,0	5189,4	58,0	2732,0	44,7	3582,7	-45,3	-1606,7
Кукурудза	248,2	30733,7	302,2	13177,2	240,0	15640,8	-8,2	-15093,0
Соняшник	93,0	3133,8	97,0	1801,0	27,4	954,9	-65,6	-2178,9
Соя	-	-	5,0	110,0	132,0	1570,0	-	-

Отож, за даними табл. 2.6 з'ясовано, що протягом досліджуваного періоду у господарстві зменшилася посівна площа соняшнику – на 65,6 га, кукурудзи – на 8,2 га, озимої площі – на 45,3 га. Одночасно, відбулося зниження обсягів виробництва кукурудзи на зерно – на 15093,0 ц, соняшнику – на 2178,9 ц, озимої пшениці – на 1606,7 ц відповідно.

Система конкурентних переваг і забезпечення стійких конкурентних позицій для сучасних аграрних формувань реалізується завдяки стратегії, яка вказує на спільні цілі та шляхи їх досягнення. Стратегією також вважається конкретний, індивідуальний довгостроковий план економічного розвитку та діяльності щодо напрямків, масштабів, методів, засобів і функціональних цілей, а також зовнішньої позиції підприємства.

Методологічним інструментом дослідження зовнішнього середовища є метод SWOT-аналізу, в якому встановлюється взаємозв'язок між сильними і слабкими сторонами діяльності компанії, загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність.

Найслабшими сторонами господарської діяльності підприємства є організація збуту, наявність нового обладнання, впровадження новітніх технологій і використання передових методів управління підприємством.

Зосередьтеся на цих ключових питаннях під час прийняття стратегічних рішень.

Першим кроком SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін діяльності агроформування у порядку зменшення важливості.

Наступним кроком SWOT-аналізу є визначення та оцінка ринкових перспектив і загроз за допомогою матриці сприятливих можливостей і загроз. Перелік слабких і сильних сторін кожного бізнесу індивідуальний, але насправді це короткий, об'єктивний і принципний виклад.

Метою зовнішнього аналізу є складання списку, аналіз і остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення мають бути зосереджені на використанні можливостей і захисті від загроз, пов'язаних із змінами навколишнього середовища.

Потім групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Ці два параметри оцінювали за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші загрози та найперспективніші можливості для суб'єктів господарювання у верхньому правому квадранті (обведено пунктиром). Використовуйте це під час побудови матриці аналізу SWOT.

Таким чином, кожен елемент отримав дві координати, які можна розмістити по осях матриці сприятливих для агроформування можливостей і загроз (додаток Ж).

Матриця структурована наступним чином: у верхньому лівому куті матриці записуються можливості, а в нижньому лівому – загрози зовнішньому середовищу господарства.

Сильні та слабкі сторони аграрного підприємства представлені вище.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності підприємства агропродовольчої сфери є, насамперед, відсутність чітких цілей, стратегії розвитку та конкурентоспроможності, організації збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технології виробництва та високий рівень зношеності та розрив основних засобів. Це

може представляти наступні стратегічні переваги та можливості для розвитку бізнесу (додаток З):

близькість до ринків збуту розширює можливості розвитку.

сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації господарства до змін умов господарювання.

збільшення продажів продукції на ринку тощо.

У свою чергу, перераховані обмеження та загрози виступають:

- 1) нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів;
- 2) обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва;
- 3) недостатній захист від зростаючої конкуренції.
- 4) нестабільність цін на основні енергоносії;
- 5) інвестиційний попит значний;
- 6) недостатній рівень стійкості розвитку та конкурентоспроможності через сукупність факторів;
- 7) обмежене використання інновацій, нових технологій тощо.

До стратегічних завдань на сучасному етапі діяльності агроформування слід віднести (додаток И):

підвищення конкурентоспроможності продукції і послуг;

раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;

здійснення заходів щодо раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;

визначення стратегічно важливих проєктів та джерел їх фінансування.

На основі аналізу суб'єкта господарювання можна рекомендувати наступні стратегії: виробництво таких видів продукції, які можуть не тільки зберегти, але й зміцнити конкурентну позицію; стабілізація фінансової ситуації, жорстке регулювання дебіторської заборгованості та законність залучення кредитних ресурсів; для диверсифікації можливий розвиток інших

напрянків діяльності з метою зміцнення фінансового становища та надання додаткових фінансових ресурсів для здійснення основного виду діяльності.

Відтак, зауважимо, що підприємства змінюються з різних причин. Вони можуть прагнути розширити свою діяльність у нових галузях, зміцнити свої позиції на ринку, знизити витрати або підвищити ефективність бізнесу. Управління змінами – це системний підхід, який застосовує спеціальні інструменти, ресурси та знання для мінімізації негативних наслідків цих переходів. Таким чином, у наступному розділі кваліфікаційної роботи досліджуватимемо можливості вдосконалення стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери за допомогою цільового підходу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

Цільовий підхід, який жорстко орієнтований на майбутнє, вимагає чіткого визначення довгострокових цілей розвитку, способів їх досягнення, а також усіх компонентів системи виробництва та управління, необхідних для забезпечення ефективних результатів. Це не означає втрачати увагу до поточної діяльності. Якщо не приділяти особливої уваги проміжним цілям і діяльності з їх досягнення, є ризик, що зусилля та інвестиції, спрямовані на розвиток підприємства, не досягнуть кінцевих результатів.

Цільовий підхід вимагає і дозволяє ретельно розуміти складну ієрархію цілей, визначаючи головні та підцілі, які «працюють» як спосіб їх досягнення, і формувати набір систем пріоритетів. Забезпечує контрольованість досягнення мети, тобто процес розробки та досягнення цілей в організації.

Кожне підприємство в агропродовольчому секторі прагне не тільки вижити, але й досягти постійно зростаючих прибутків і збільшити свою частку ринку. Лише операційною діяльністю сільськогосподарського виробництва цього досягти неможливо, тому для забезпечення позитивних змін у майбутньому потрібне стратегічне управління. Для досягнення такого стабільного положення на ринку в майбутньому досліджуване агроформування повинне мати повністю скоординовану та ефективну систему стратегічного управління, засновану на цільовому підході.

Процес формування системи цілей в підприємстві є одним із важливих етапів стратегічного управління, необхідних для досягнення успіху та створення конкурентних переваг організацій. Ці переваги полягають не лише в раціональному використанні обмежених ресурсів і часу, а й у послідовній розробці та впровадженні управлінських рішень, орієнтованих на сталий розвиток в умовах ринку. Однак відсутність інтересу до процесу постановки цілей або, навпаки, ставлення до недосяжних цілей може бути згубним для

аграрного підприємства.

Сучасна динамічна бізнес-ситуація, що складається в національній економіці України, вимагає формування ефективної системи управління агропродовольчими підприємствами, яка забезпечує адаптацію внутрішнього середовища до якісно нових зовнішніх умов.

Початкові кроки в розробці місії та стратегії господарюючого суб'єкту визначаються її цілями. Цілі – це результати, яких хочуть досягти керівництво та співробітники.

Зрозуміло, що його потрібно формулювати, виходячи з проблем агроформування. Тому перед підприємством стоїть кілька цілей, досягнення яких дасть їй стратегічну перевагу над конкурентами: маркетингове дослідження; посилення співпраці зі споживачами; розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції; оновлення та модернізація виробничих потужностей; зменшення частки некомерційної діяльності; максимально можливе звільнення від фінансових ускладнень, ліквідації дебіторської заборгованості та платежів тощо.

Необхідний комплексний підхід для встановлення системи цілей, яка відображає цілі розвитку сільського господарства, тобто потреби агроформування з точки зору внутрішнього та зовнішнього середовища.

«Дерево цілей» – це візуальне графічне представлення проміжних цілей та їхніх взаємозв'язків, що показує поділ загальної (загальної) мети чи місії на проміжні, завдання та окремі завдання (рис. 3.1).

Цілі стратегії розвитку господарства, що досліджується, ідеально можуть виражати особливості діяльності та функцій агропродовольчої сфери, і повинні відображати об'єктивні умови його існування. Координація об'єктних структур, структура і динаміка процесів досягнення мети, а отже, і мова, повинні бути пов'язані з набором цілей.

Основною ідеєю побудови «дерева цілей» є декомпозиція. Розукрупнювання – спосіб виявлення структури системи, коли вона розбивається на окремі компоненти за однією ознакою. У цьому випадку мова

йде про цільову систему.

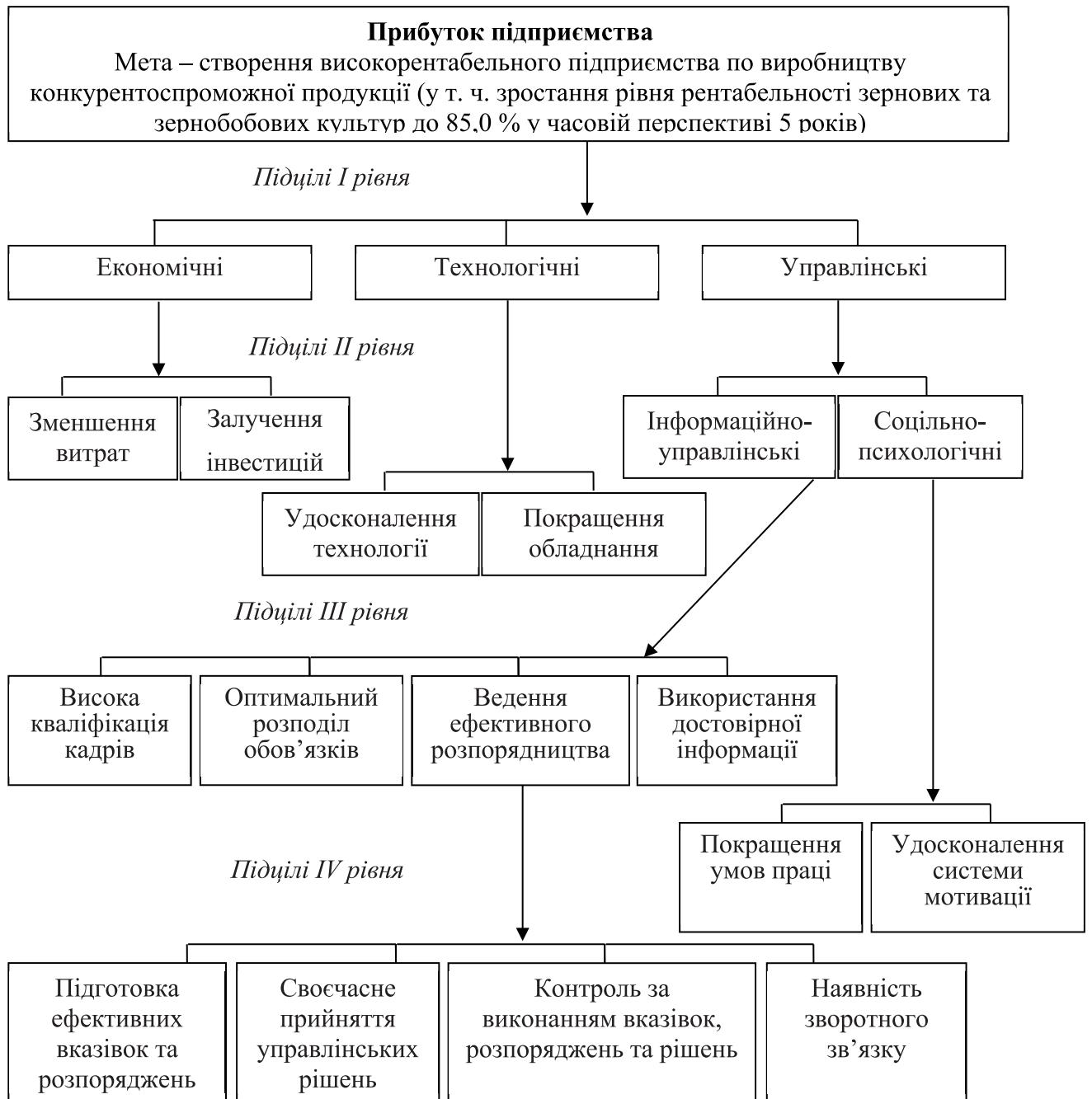


Рис. 3.1. «Дерево цілей» стратегії розвитку для підприємства, 2025-2029 рр.

При цьому декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», що зв'язує загальні цілі та шляхи їх досягнення, які потім формалізуються у вигляді завдань для окремих виконавців.

Далі розглянемо технічні принципи побудови цього «дерева цілей».

Водночас універсального способу побудови «дерева цілей» не існує. Те, як його побудуєте, залежатиме від характеру цілей, методологічного підходу, який виберете, для чого розробляється «дерево цілей» і сприйняття поставленого завдання.

Зрозуміло, що на основі узгодження цілей будується «дерево цілей». Вертикальне вирівнювання цілей дозволяє вирівняти не пов'язані сфери діяльності і створити конкурентну перевагу для всього підприємства.

Побудова вашого «дерева цілей» будь-яким чином базується на таких характеристиках ваших цілей: сумісна залежність; відносна важливість. Цільові ієрархії встановлюють зв'язки між організаційними ієрархічними рівнями та цілями, дозволяючи отримати відповіді на питання щодо обов'язків різних відділів та окремих виконавців для досягнення різних цілей.

Мета суб'єкту господарювання – це офіційне твердження того, чого вона хоче досягти в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Зокрема, досліджувані стратегічні завдання агроформування стосуються необхідності:

впроваджувати та поєднувати привабливі виробничі види діяльності;
конкурентна позиція на ринку і сприйняття споживачами і суспільством;
внутрішні функції та функції підприємства, що забезпечують реалізацію зовнішньо орієнтованих цілей.

В усіх зв'язках і сферах діяльності підприємства мають бути визначені стратегічні завдання, від яких залежить виживання та успіх. Набір цілей можна охарактеризувати певними показниками, таким чином задовольняючи вимогам вимірюваності. Кожне підприємство не тільки вибирає і формалізує свої цілі, а й формує систему показників, що їх характеризують.

Аналізуючи діяльність підприємства, слід зазначити, що його місія полягає у виробництві продукції рослинництва з підвищеною ефективністю з метою покращення добробуту населення, особливо фермерів.

Місія компанії розроблена, щоб допомогти зосередити бізнес на спільній меті. Це розуміння суспільства розподілу ресурсів господарства та створеної цінності для споживачів.

Переходимо до завершального кроку – постановки цілей діяльності агроформування. Суть цього процесу полягає в наступному:

- визначити сутнісні характеристики агроформування, визначити його цілі;
- визначити можливі, але небажані характеристики та передбачити дії, які могли б зменшити вплив цих ситуацій на цілі;
- визначити можливі та бажані ситуації, їх характеристики та включення до цілей;
- рекомендація дій, які обмежують цілі в ситуаціях, коли вони бажані, але об'єктивно неможливі.

Відтак, заява про місію повинна містити має містити три елементи:

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

2) економічне середовище, яке визначає місію агроформування, принципи роботи та встановлює межі та умови функціонування господарства з зовнішньої точки зору, пов'язаної з підприємством;

3) організаційна культура бізнесу, тобто характер робочого середовища, яке існує в бізнесі, і тип людей, які нівелюють цю атмосферу. Це і корпоративний імідж, і вираження суспільної свідомості.

Тому основним завданням агроформування є збільшення виробництва сільськогосподарської продукції за рахунок ефективного використання основних фондів, оборотних коштів, матеріально-трудових ресурсів та раціонального використання наявних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Відповідно до ділової практики досліджуваних сільськогосподарських господарств, ніхто, крім самого бізнесу, не може гарантувати високу віддачу

від ініціатив щодо ефективності виробництва. Тому що тільки суб'єкт господарювання несе відповідальність за розробку плану, який представляє варіанти розвитку бізнесу. Виходячи з цього суб'єкти господарювання повинні мати комплекс комерційних і некомерційних показників. Останнє сприяє досягненню перших комерційних показників і характеризує його якість.

Наступними ключовими комерційними показниками господарства мають бути наступні:

виробнича програма: виходячи з платоспроможного попиту, виробництво високоякісної продукції в асортименті і кількості, які висувають вимоги споживача;

зменшення витрат на виробництво: зниження витрат на 1 грн продукції;

підвищення рентабельності виробництва;

покращення рівня платоспроможності підприємства, скорочення терміну оборотності оборотних коштів;

збільшення частки ринку шляхом закріплення нових позицій на ринку та зміцнення існуючих.

Тому ми рекомендуємо наступну некомерційну систему індикаторів:

– забезпечення виробництва продукції в зручній тарі з привабливими етикетками та упаковкою;

– забезпечення стабільною роботою працівників навіть у міжсезоння та створити належні умови праці;

– удосконалення механізмів мотивації, надання можливостей професійного зростання.

Перелік показників може змінюватися в залежності від обставин і ефективності управління кожного окремого господарства. Приклади схеми за основними показниками ефективності виробництва досліджуваного господарства наведено в рис. 3.2.

	Прогнозні показники	Прогнозні цілі	Поточний контроль	Відповідальна (і) особа (особи)
Комерційні показники	Виробнича програма	Збільшення виробництва продукції на	% виконання	Директор, головні спеціалісти
	Витрати на 1 грн продукції	Зниження витрат на 10-15%	Порівняння з планом	Головні спеціалісти
	Рентабельність виробництва	Ріст рентабельності виробництва до 85,0 %	% виконання	Директор, головні спеціалісти
	Платоспроможність підприємства	Прискорення оборотності оборотних коштів	Порівняння з планом	Директор, головні спеціалісти
	Позиції на ринку	Збільшення частки на ринку на 5-7 %	Порівняння з планом	Директор
Некомерційні показники	Мотиваційний механізм	Матеріальне і нематеріальне заохочення працівників	Кількість вивільнених працівників, порівняння з минулим періодом	Директор, керівник відділу кадрів
	Забезпечення безперервної роботи працюючих	Скорочення сезонності виробництва шляхом запровадження додаткових виробництв	Кількість робочих днів у плановому періоді, відхилення у порівнянні прогнозних і звітних даних	Директор, головні спеціалісти

Рис. 3.2. Рекомендована прогноз-карта ефективності виробництва підприємства, 2025-2029 рр.

Найважливішими чинниками розвитку досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є правильно вибрані стратегії та кваліфікація його працівників, особливо ключових спеціалістів. Крім того, для ефективного функціонування підприємства необхідна орієнтація на діяльність конкурентів

на ринку, постійний розвиток технологій виробництва і, звичайно, одним із головних завдань є правильне визначення потреб споживачів. Як короткострокові, так і довгострокові.

Необхідно оцінити напрями діяльності досліджуваного підприємства відповідно до їх пріоритетів досягнення та вибрати з усіх альтернатив найбільш оптимальний.

Для реалізації завдань програми розвитку сільського господарства формується стратегія розвитку підприємства. Основні напрямки стратегій розвитку включають інтенсивне зростання, диверсифіковане зростання, інтегроване зростання, стратегії скорочення.

Цілеспрямована стратегія зростання включає зміни в продукті та ринку, але не включає три інші зміни. До них належать:

стратегія зміцнення позицій на ринку, в рамках якої керівництво агроформування докладає всіх зусиль, щоб завоювати кращі позиції на цьому ринку. Реалізація такого типу стратегії вимагає значних маркетингових зусиль;

стратегія розвитку ринку для пошуку нових ринків збуту вже виробленої продукції;

стратегія розвитку продукту для пошуку рішень проблем зростання для виробництва нових видів продукції для впровадження на існуючі сільськогосподарські ринки.

Інтегрована стратегія зростання передбачає розширення бізнесу шляхом додавання нових структур. У той же час інтегрованого зростання можна досягти шляхом придбання та внутрішнього розширення.

Існує два типи інтегрованих стратегій зростання:

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

стратегія вертикальної інтеграції, яка забезпечує зростання економічної активності шляхом отримання або посилення контролю над структурою системи розподілу та збуту.

Диверсифікована стратегія зростання реалізується агроформуванням в умовах, які неможливо розвинути на існуючих ринках з продуктами такого типу.

Основні стратегії диверсифікованого зростання включають:

- стратегія центральної диверсифікованості, заснована на розвідці та використанні додаткових виробничих можливостей для нових видів продукції;
- стратегія горизонтальної диверсифікованості, яка визначає потенціал зростання на існуючих ринках за рахунок нових продуктів, але вимагає нових технологій.

У сучасних економічних умовах підприємство агропродовольчої сфери має звертатися до стратегії свідомого скорочення виробництва. Безперечно, реалізація цієї стратегії в цілому проблематична. Виділено типи цільових стратегій скорочення бізнесу:

стратегія «збору врожаю», відмова від довгострокового планування на користь максимізації короткострокового доходу;

стратегія скорочення витрат схожа на стратегію скорочення, оскільки основна ідея полягає в тому, щоб знайти можливості скорочення витрат і вжити відповідних заходів для зменшення витрат.

Для подолання проблемних ситуацій та ефективного ведення бізнесу необхідно приймати та реалізовувати своєчасні та якісні управлінські рішення, спрямовані на користь працівників та компанії в цілому. Після прийняття та реалізації управлінського рішення доцільно проаналізувати плюси і мінуси рішення та проконтролювати його реалізацію та результати реалізації, щоб запобігти помилкам у майбутньому.

Стратегія розвитку встановлюється відповідно до цілей і завдань бізнесу та обставин, що складаються в конкретному середовищі (додаток К).

При формуванні стратегії розвитку агропродовольчої сфери були дотримані такі вимоги:

використання наявного виробничого потенціалу, тобто підвищення продуктивності та ефективності виробничих процесів для виробництва

продукції на діючих виробничих потужностях;
впровадження нових методів і технологій виробництва;
впровадження системи управління якістю;
використання сильних сторін відділу маркетингу для продажу продукції;
якість і своєчасність доставки продукції.

Відомо, що визначення економічної стратегії принципово залежить від конкретного контексту, в якому вона знаходиться. Якщо стратегія включає довгострокову перспективу економічних і ринкових змін, така тактика відображає ситуаційні принципи прийняття рішень.

Зрозуміло, що при розробці плану продажів важливо мати стимули, які стимулюють покупців і зберігають привабливість сільськогосподарської продукції або підприємств з високою споживчою вартістю та репутацією. Важливу роль тут відіграє комунікаційна політика та планування реклами у формуванні стратегії просування.

Відповідно, ми пропонуємо сформулювати програму розвитку для досліджуваного господарюючого суб'єкта, включаючи передмову, стратегію розвитку цільового ринку, продуктову стратегію, маркетингову стратегію, стратегію виробництва, стратегію ціноутворення, стратегію каналів збуту, стратегію формування попиту, соціальну стратегію, фінансову стратегію тощо.

При складанні цієї програми враховуються наступні напрямки діяльності: детальне вивчення ринку, визначення зовнішнього середовища, визначення майбутніх цілей, аналіз можливостей господарства, розташування конкурентів, можливий рівень контролю, виробництво та реалізація продукції; координація всієї виробничої діяльності тощо (додаток Л).

Звісно, якщо оцінювати загальну стратегію розвитку, то до основних можна віднести досягнення максимальних показників і підвищення рівня конкуренції. Основою для реалізації цієї стратегії є тактичний та оперативний план розвитку досліджуваного підприємства. Процес реалізації та розробки

стратегії – це робота всього керівництва агроформування.

Менеджери всіх рівнів реалізують стратегію в рамках своїх обов'язків і відповідальності. Остання ситуація створює додаткову складність у тому, що кожен керівник, приймаючи рішення, спирається на особистий досвід наявну інформацію та результати аналізу існуючої ситуації.

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

- формування завдань за пріоритетністю, наприклад, побудова організаційних відносин, розподіл ресурсів тощо;

- встановлення узгодженості між стратегією бізнесу та структурою управління, системами мотивації та заохочення, спільними переконаннями, корпоративними цінностями, нормами та правилами поведінки.

- стиль управління та підхід до управління підприємством, що забезпечує реалізацію стратегії.

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

Отже, давайте розробимо тактичний план рішень для управління бізнесом для підвищення ефективності роботи (табл. 3.1).

Отже, на основі проведеного аналізу встановлено, що використання нових технологій у сфері вдосконалення виробничих процесів як у виробництві, так і в управлінні підприємством є важливим для сільськогосподарського виробництва.

Заходи в цьому напрямку дозволять агроформуванню: підвищення якості продукції, розширення асортименту продукції; зменшення матеріальних та енергетичних витрат на виробництво продукції; зниження собівартості продукції, враховуючи сучасний стан економіки країни, при цьому значно покращується ефективність роботи підприємства та фінансові показники.

Таблиця 3.1

Планування тактичних рішень у відповідності з цілями підприємства, 2025 р.

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

Отже, цільовий підхід для формування агропродовольчої сфери – це специфічний технологічний прийом, який забезпечує стійке спрямування процесів реалізації, управління, планування та виконання управлінських рішень, спрямованих на кінцевий результат, з урахуванням постійно змінних ситуації.

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

Економічний характер розвитку постійно змінюється у зв'язку зі зміною споживчого попиту на сільськогосподарську продукцію, потенційними змінами сільськогосподарського виробничого потенціалу тощо. Тому

ефективне та якісне стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами потребує стратегічного мислення керівників та менеджерів та прогнозування результатів.

Тому система стратегічного управління в агропродовольчому підприємстві є складною і потребує значних ресурсів і часу для розробки, впровадження та контролю. Проте сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції та невизначеності на всіх рівнях діяльності підприємства, необхідно створити індивідуальну систему стратегічного управління, здатну забезпечити безумовний успіх підприємства в довгостроковій перспективі. Конкурентна боротьба між агроформуваннями вже давно не обмежується якістю та ціною агропродовольчої продукції.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що процес формування системи цілей в підприємстві агропродовольчої сфери є одним із важливих кроків стратегічного управління, необхідних для досягнення організаційного успіху та створення конкурентних переваг.

2. Розрахунки свідчать про високий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації технічних культур досягає 65,0 %, зернових та зернобобових культур – 32,1 %, послуг сільського господарства – 2,9 % від загального обсягу грошових надходжень.

3. Необхідно зазначити, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції агроформування зменшилося на 15,3 % або 2560,1 тис. грн. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2021 р. рівень рентабельності виробництва склав 1055,4 %, тоді як у 2023 р. рівень рентабельності виробництва склав 806,4 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва знизився на 249,0 %, що пов'язане із пришвидшеним зростанням собівартості аграрної продукції.

4. У 2023 р. чистий прибуток склав 1762,20 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 173,10 тис. грн, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку за останній маркетинговий рік.

5. Кількість працівників, зайнятих у агровиробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 7 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2023 р. складає 8 осіб.

6. У результаті застосування SWOT-аналізу підприємства стратегія стабілізації була визнана найбільш актуальною. У результаті стратегічні імперативи повинні включати: посилення конкурентоспроможності продукції; раціональне використання ресурсного потенціалу; здійснення заходів щодо

раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів та джерел фінансування тощо.

7. Визначено стратегічні цілі господарства, що пов'язані із здійсненням діяльності в привабливих галузях, їх поєднанням, конкурентна позиція на ринку та сприйняття споживачів і суспільства; внутрішні функції та можливості для забезпечення реалізації зовнішньо орієнтованих цілей.

8. Рекомендовано виробляти такі види продукції, які дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її (переробка соняшнику); стабілізація фінансового становища, жорстке регулювання облігацій та обґрунтування залучення кредитних ресурсів; з метою диверсифікації можливо освоїти інші сфери діяльності, тим самим зміцнивши своє матеріальне становище та забезпечивши додатковими фінансовими ресурсами для здійснення основного виду діяльності.

9. Запропоновано запровадити прогнозну карту ефективності виробництва підприємства, зокрема обґрунтовано очікувані комерційні цілі: до 15,0 % збільшення виробництва; зниження собівартості виробництва продукції на 10-15,0 %; підвищення рентабельності виробництва продукції до 85,0 %; збільшення частки ринку на 5-7 % тощо. Одночасно, серед некомерційних цілей є зменшення сезонності у виробництві шляхом впровадження додаткового виробництва.

10. Визначено характер контролю за виконанням цілей матеріального та нематеріального заохочення працівників та відповідальних, на кого покладені обов'язки щодо реалізації даних цілей, в межах прогнозну карту ефективності виробництва підприємства.