

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

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
19 травня 2025 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему «Управління стратегією розвитку підприємства»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Біловод Іван Вікторович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Дмитро ДЯЧКОВ

Полтава – 2025 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	15
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	15
2.2. Аналіз управління стратегією розвитку підприємства.....	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37
ДОДАТКИ.....	41

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах динамічного та нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції, глобалізації ринків та технологічних змін ефективне управління стратегією розвитку підприємства стає ключовим чинником його довгострокового успіху. Стратегія розвитку визначає основні напрями, засоби й ресурси, за допомогою яких підприємство може досягати поставлених цілей, забезпечувати конкурентоспроможність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та стабільне зростання.

Особливої актуальності набуває стратегічне управління для підприємств, що функціонують в умовах економічної нестабільності, військових викликів та невизначеності на ринку. У таких умовах лише ті компанії, які здатні формувати гнучку, обґрунтовану та адаптовану до нових викликів стратегію, мають змогу не лише зберегти свої позиції, а й закласти основи для сталого розвитку.

Крім того, стратегія розвитку дозволяє об'єктивно оцінити внутрішній потенціал підприємства, ефективно розподіляти ресурси, впроваджувати інновації та приймати зважені управлінські рішення. Вона виступає основою для формування корпоративної політики, побудови організаційної структури, розробки маркетингових, фінансових, виробничих та кадрових програм.

Таким чином, дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління стратегією розвитку підприємства є вкрай важливим як для забезпечення його економічної стійкості, так і для формування конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

**Метою** даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління стратегією розвитку підприємства. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити теоретичні аспекти управління стратегією розвитку підприємства;

здійснити загальну характеристику підприємства;  
проаналізувати управління стратегією розвитку підприємства;  
запропонувати напрями удосконалення управління стратегією розвитку підприємства.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є процес управління стратегією розвитку підприємства.

**Предметом** виступають теоретичні і практичні аспекти щодо процесу управління стратегією розвитку підприємства.

**Інформаційною базою** дослідження слугували основні положення вітчизняної та зарубіжної теорії менеджменту, висновки і ключові положення як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці управління стратегією розвитку підприємства, нормативно-правові акти, статистична та аналітична інформація. Статистичну базу досліджень склали дані звітності підприємства за 2022-2024 роки.

**Елементи наукової новизни** одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо управління стратегією розвитку підприємства. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити теоретичні аспекти управління стратегією розвитку підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; проаналізувати управління стратегією розвитку підприємства.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення управління стратегією розвитку підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки», державний реєстраційний номер 0122U201560.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення і результати

досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 14 листопада 2024 р.), VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.) [2, 3]:

1. Біловод І.В. Процес управління стратегією розвитку підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 145-146.

2. Біловод І.В. Методологічні аспекти формування стратегії розвитку підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 41 найменування. Обсяг текстової частини складається з 40 сторінок та містить 6 таблиць, 14 рисунків та 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств, зокрема сільськогосподарських. Під стратегічним управлінням розуміють систематизований процес формування місії, визначення довгострокових цілей підприємства, розробки та реалізації стратегій їх досягнення з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Особливості аграрного виробництва, такі як залежність від природно-кліматичних умов, сезонність, висока капіталомісткість та обмежений доступ до фінансових ресурсів, вимагають особливого підходу до розробки стратегій розвитку. Ефективне стратегічне управління дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства, а й забезпечити його адаптацію до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та реалізувати потенціал сталого зростання [6].

Процес стратегічного управління підприємством охоплює кілька послідовних етапів, кожен із яких має важливе значення для досягнення поставлених цілей (рис. 1.1).

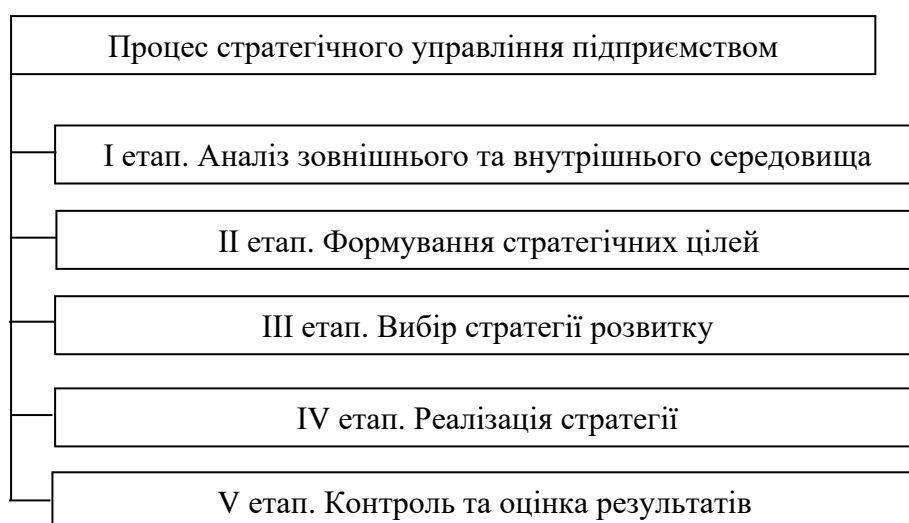


Рис. 1.1. Процес стратегічного управління підприємством [22]

Варто зазначити, що стратегічне управління в аграрному секторі має деякі специфічні риси:

залежність від природно-кліматичних умов (вплив погоди, ґрунтових характеристик, змін клімату є визначальним для врожайності та виробничих результатів);

сезонність виробництва (організація праці, закупівель та збуту має бути узгоджена з аграрним календарем);

висока потреба в інвестиціях (технічне переоснащення, впровадження сучасних технологій потребують значних капіталовкладень з довгостроковим періодом окупності);

регулювання з боку держави (державна підтримка, податкові пільги, субсидії, а також зміни в аграрній політиці суттєво впливають на стратегічні рішення підприємств).

З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності підприємство повинно формувати власну стратегію розвитку. Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [10].

У сучасній науковій літературі виділяють дві ключові концепції розуміння стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософський підхід підкреслює загальне значення стратегії для підприємства. У цьому контексті стратегію розглядають як певну ідеологію або систему цінностей, якою має керуватись організація. З цієї точки зору стратегія – це:

життєва позиція, яка спонукає до постійного самовдосконалення і розвитку;

ключовий елемент управлінської практики, що дозволяє передбачати майбутнє;

інтелектуальний процес, що потребує глибоких знань, вмінь і певних

процедур;

цінність, яка сприяє мобілізації персоналу задля досягнення високих результатів.

У такому розумінні стратегія – це усвідомлений або стихійно сформований шаблон логічної і послідовної поведінки підприємства, важлива складова його самовизначення. Вона тісно пов'язана з організаційною культурою та успадковує як її переваги, так і недоліки. Це дозволяє чіткіше формулювати соціальні аспекти загальної стратегії, а також інтегрувати соціальні елементи в інші стратегічні напрямки.

Організаційно-управлінська концепція акцентує увагу на практичних аспектах реалізації стратегії – конкурентних діях, методах і заходах стратегічного управління в межах підприємства. Наразі не існує єдиного загальноновизнаного визначення терміну «стратегія».

Як зазначає Г. Мінцберг [41], кожне з трактувань вносить нові смисли у розуміння цього поняття, спонукаючи замислитися над сутністю організацій та їх розвитком.

Втім, аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що попри відмінності у формулюваннях, усі вони погоджуються в одному – головна мета стратегічного розвитку підприємства полягає у досягненні визначених цілей.

Зазначимо, що стратегія відіграє ключову роль, оскільки ресурси для досягнення поставлених цілей зазвичай є обмеженими. Вона охоплює формулювання цілей, визначення заходів для їх досягнення та ефективно використання доступних ресурсів. Стратегія окреслює, яким чином організація реалізовуватиме свої завдання, використовуючи наявні засоби. Зазвичай її розробляє керівництво організації. Стратегія може бути як свідомо сформульованою, так і виникати природно – як результат поведінкових моделей, що демонструють, як організація адаптується до зовнішніх умов або діє в конкурентному середовищі.

Основні характеристики стратегії розвитку представлено на рис. 1.2.

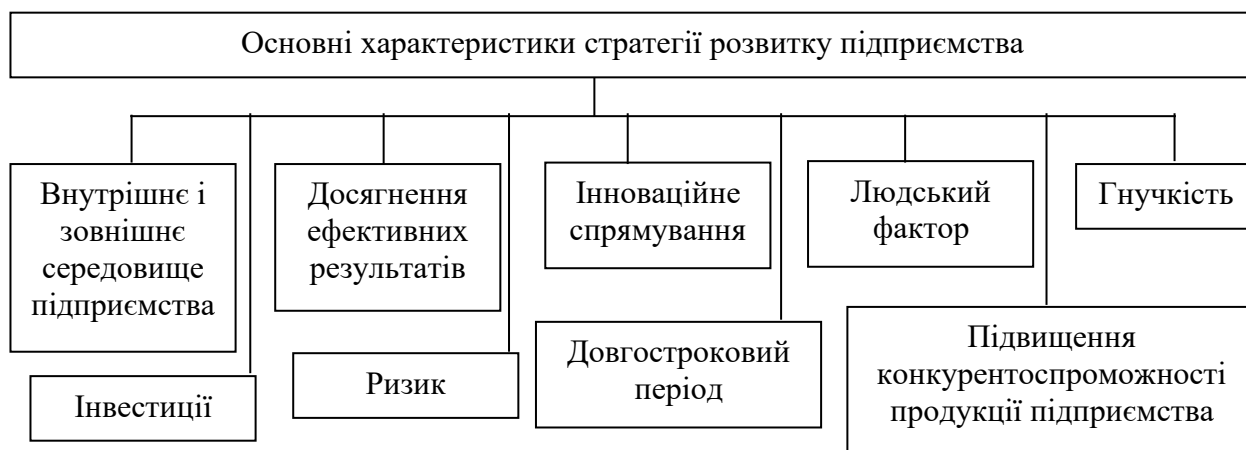


Рис. 1.2. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства [11]

Основні етапи управління стратегією зображений на рис. 1.3.

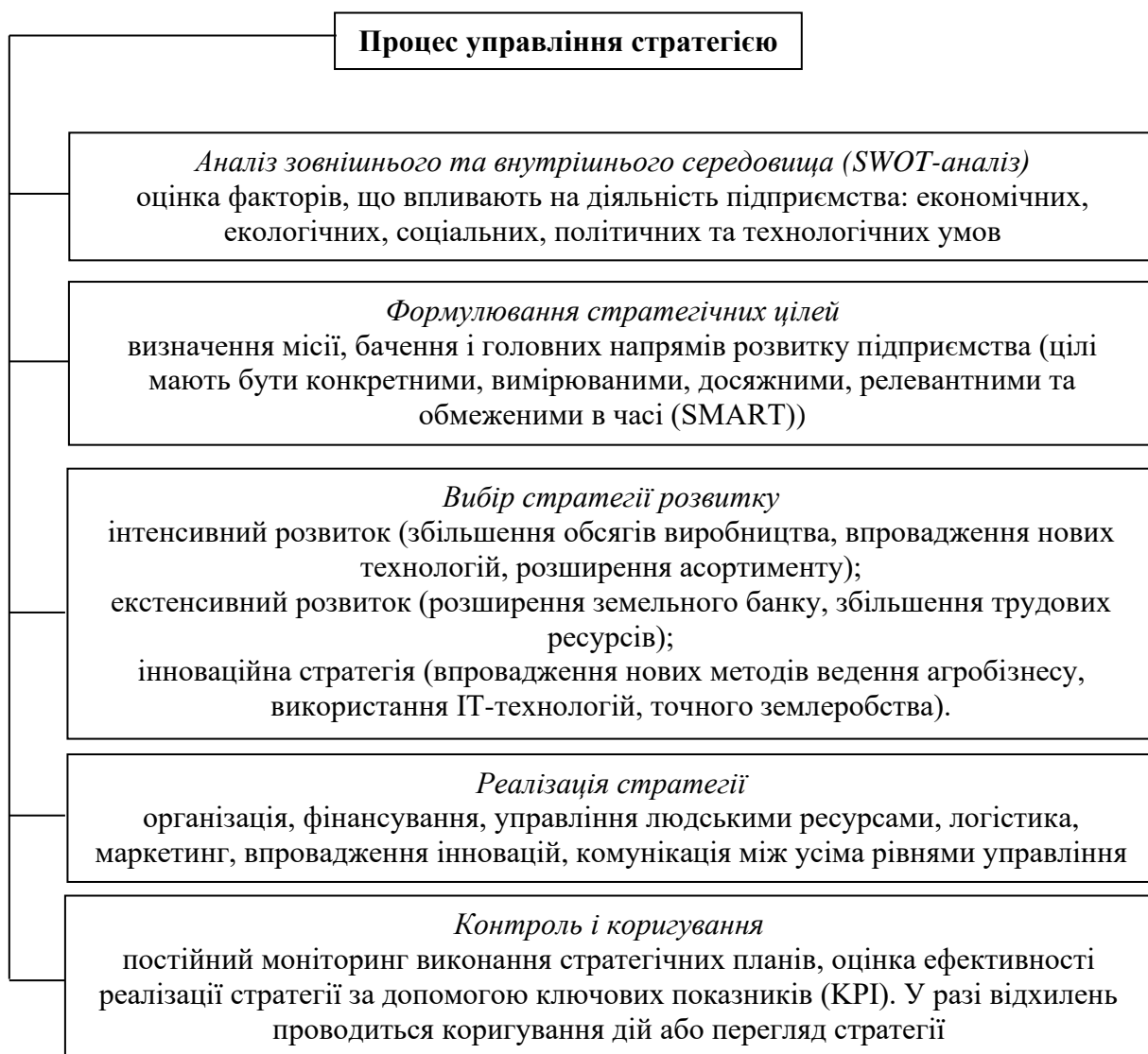


Рис. 1.3. Процес управління стратегією підприємства [2; 15; 21; 36]

Управління стратегією розвитку підприємства – це систематичний процес визначення довгострокових цілей підприємства, формування шляхів їх досягнення та координації ресурсів для забезпечення стабільного економічного зростання в умовах конкурентного середовища та змін зовнішнього середовища.

Варто зазначити, що управління стратегією розвитку підприємства – це безперервний процес, який потребує гнучкості, адаптивності та системного підходу. В умовах сучасної економіки ефективне стратегічне управління є основою конкурентоспроможності та довготривалого успіху бізнесу.

На практиці підприємства застосовують так звані базові, або еталонні, стратегії розвитку бізнесу (рис. 1.4):

стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку;

стратегії інтегрованого зростання;

стратегії диверсифікованого зростання;

стратегії скорочення.



Рис. 1.4. Види базових стратегій розвитку [11]

Застосовуючи стратегію концентрованого зростання, підприємство прагне вдосконалити наявну продукцію або створити нову, залишаючись при цьому в межах тієї ж галузі. Також компанія досліджує можливості для покращення своїх позицій на поточному ринку або для виходу на нові ринки.

Інтегроване зростання передбачає розширення підприємства шляхом додавання нових підрозділів або структур. Ця стратегія є доцільною в ситуації, коли підприємство демонструє стабільні бізнес-показники, однак реалізація стратегії концентрованого зростання є неможливою. Інтеграція може відбуватись шляхом внутрішнього розширення або через придбання інших компаній, що супроводжується зміною ринкових позицій. Такий підхід відповідає довгостроковим цілям розвитку підприємства [27].

Стратегія диверсифікованого зростання впроваджується у випадках, коли подальше зростання в межах існуючого ринку, продукту або галузі є обмеженим або неможливим. Основними причинами для обрання такої стратегії є: насичення ринку або зниження попиту на наявну продукцію; необхідність переорієнтації капіталу з менш прибуткових напрямів; можливість досягнення синергії через ефективне використання виробничих ресурсів; обмеження з боку антимонопольного законодавства; податкові вигоди; спрощення виходу на міжнародні ринки; а також залучення нових фахівців або ефективне використання управлінських ресурсів [13].

Стратегію скорочення застосовують у разі необхідності цілеспрямованого зменшення обсягів виробництва.

На практиці підприємство може впроваджувати одночасно кілька стратегічних напрямів, комбінуючи їх для досягнення оптимального результату.

Загалом існує низка рекомендацій, яких варто дотримуватись під час вибору ефективної стратегії:

одним із головних критеріїв є відповідність обраної стратегії ключовим чинникам, визначеним у результаті SWOT-аналізу. Якщо стратегічна альтернатива не враховує зовнішні загрози, не використовує внутрішні

сильні сторони та не орієнтується на наявні можливості, її реалізація може виявитися неефективною;

під час вибору стратегії важливо з'ясувати, наскільки вона сприяє досягненню поставлених цілей;

необхідно впевнитися в узгодженості всіх функціональних стратегій, які підтримують обрану альтернативу;

важливо оцінити рівень ризику, пов'язаний із впровадженням конкретної стратегії, особливо якщо йдеться про значні інвестиції;

слід проаналізувати можливу реакцію організації на ризикові ситуації, що можуть виникнути в процесі реалізації обраного курсу [8].

Дотримання цих рекомендацій сприяє ефективному розробленню стратегії, однак не менш важливо грамотно організувати її впровадження. На кожному рівні управління мають вирішуватись відповідні завдання та виконуватись функції, а ключову роль у реалізації стратегії відіграє вище керівництво.

Таким чином, стратегія є комплексною моделлю дій, спрямованих на досягнення цілей організації. В її основі лежить набір принципів прийняття рішень, які визначають основні напрями ефективної діяльності підприємства.

Ефективне стратегічне управління розвитком підприємства ґрунтується на системному підході до планування, здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впровадженні інновацій та раціональному використанні ресурсів. Успішне впровадження стратегії забезпечує стабільність, зростання прибутковості й зміцнення конкурентоспроможності агробізнесу в довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є аграрне підприємство, що знаходиться в Миргородському районі Полтавської області та спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур. Підприємство обробляє 3560 гектарів сільгоспугідь. Зручне географічне розташування забезпечує безперешкодний збут продукції, а також сприяє своєчасному постачанню добрив, насіння, техніки й інших ресурсів. Зареєстроване з 2007 року. Підприємство активно розвивається, впроваджуючи сучасні технології у виробництво та управління.

Територія господарства характеризується рівнинним рельєфом із пологими схилами, що створює сприятливі умови для вирощування зернових і технічних культур. Основні посівні площі розташовані на південному сході земельного масиву, де ґрунти найбільш придатні для ведення рослинництва.

Основні напрямки діяльності охоплюють:

виробництво, заготівлю, зберігання, переробку, транспортування та реалізацію сільськогосподарської продукції;

оренду земель сільськогосподарського і несільськогосподарського призначення з метою ведення товарного агровиробництва.

Структура підприємства включає:

токове господарство;

тракторно-рільничі бригади №1 і №2;

складське господарство;

ремонтну майстерню.

Надійний фінансовий стан підприємства створює умови для досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Головна мета діяльності підприємства в умовах ринкової економіки полягає у виробництві та

реалізації сільськогосподарської продукції, а також у наданні послуг як власним учасникам, так і стороннім особам у сфері сільського господарства та суміжних напрямках діяльності.

Основу правового регулювання роботи підприємства становить статут, який визначає порядок його функціонування. Ключовими органами управління виступають загальні збори учасників, директор і провідні фахівці. Виробнича діяльність підприємства реалізується через рільничі та тракторні бригади, машино-тракторний парк, зерновий тік, а також центральний склад, призначений для зберігання мінеральних добрив і зерна.

Відповідно до напрямів діяльності, підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка поєднує функціональні відділи та виробничі підрозділи. Така структура дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечує ефективне виконання управлінських функцій. Подробиці схеми управління наведено в додатку А.

У системі управління підприємством об'єктами впливу виступають основні склади, допоміжні підрозділи, відділи, персонал, а також матеріальні та фінансові ресурси, виробничі процеси й явища, що відбуваються в господарстві.

Суб'єкт управління (керівна підсистема) здійснює аналіз інформації щодо господарської діяльності підприємства та приймає управлінські рішення, спрямовані на цілеспрямоване регулювання об'єктів управління.

Керівна підсистема охоплює управлінські органи, структурні одиниці та виконавців, які відповідають за реалізацію прийнятих рішень, а також систему методів і прийомів, що забезпечують ефективне управлінське впливання.

Управлінська та керована підсистеми функціонують у постійному взаємозв'язку, обмінюючись інформацією через прямі та зворотні комунікаційні канали. Ці канали становлять важливу складову організаційної структури управління (рис. 2.1).

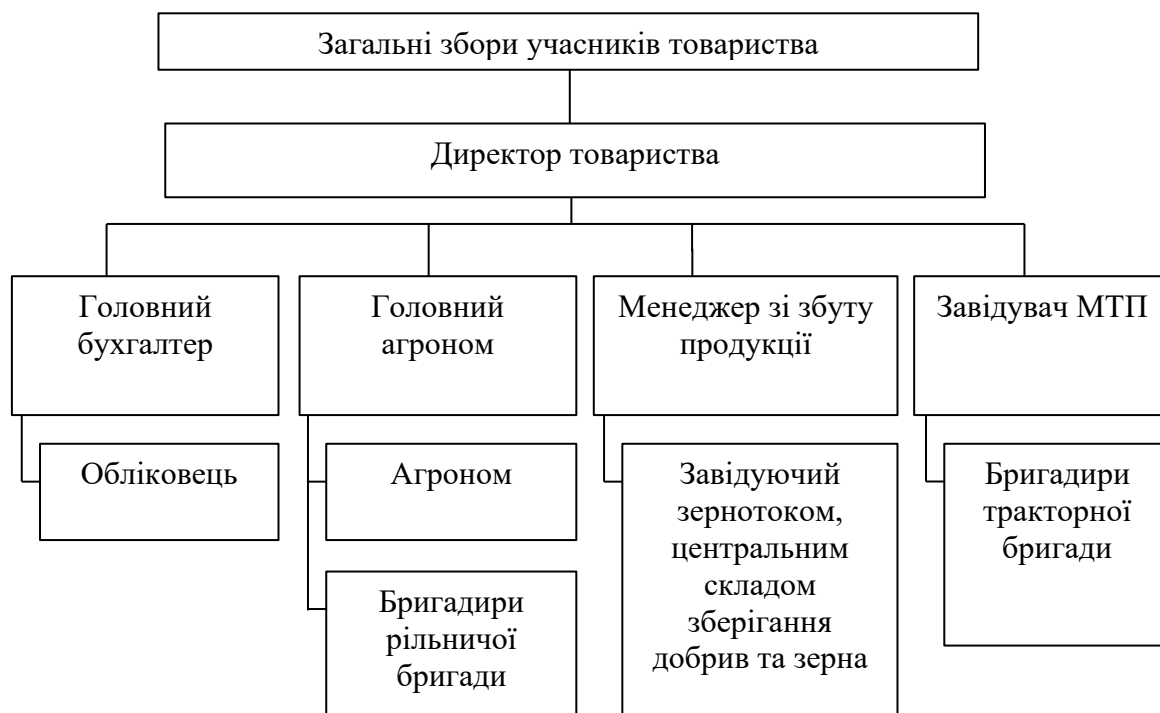


Рис. 2.1. Організаційна структура управління товариства, 2024 р.

Вищим органом управління підприємства є загальні збори засновників, які визначають ключові стратегічні напрямки розвитку товариства, зокрема у сферах виробництва, фінансів, маркетингу, інновацій, управління персоналом, безпеки тощо. У період між загальними зборами стратегічне керівництво здійснює виконавчий орган – директор, який відповідає за організацію та координацію внутрішнього контролю. Керівники структурних підрозділів відповідають за окремі напрями діяльності та підзвітні директору.

У своїй господарській діяльності товариство використовує як власні активи, так і ресурси, передані у тимчасове користування або розпорядження. До його майнової бази входить майно, передане засновниками та учасниками, продукція, отримана в результаті господарської діяльності, доходи, прибутки, а також інші активи, набуті на законних підставах.

Підприємство здійснює управлінські та виробничі рішення самостійно, охоплюючи питання кадрового, ресурсного та інформаційного забезпечення, вибору технологій, маркетингової політики, логістики, збуту продукції, соціального розвитку та матеріального стимулювання працівників.

Слід зауважити, що в аграрному секторі земля виступає не лише

основним засобом виробництва, а й базовим природним ресурсом. Лише після залучення до господарського обігу вона починає відігравати ключову роль у процесі виробництва сільськогосподарської продукції. Основні характеристики земельного фонду підприємства подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Склад і структура земельного фонду підприємства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Структура 2024 р., %
	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	3562	3562	3562	100
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3560	3560	3560	99,94
у т.ч. рілля	3252	3252	3252	91,30

За даними табл. 2.1, у 2024 році загальна площа земельного фонду становила 3562 га, з яких 3252 га (91,3 %) – це орні землі, що свідчить про високий рівень розораності. Порівняно з 2022 роком площа орних земель не змінилась.

Спеціалізація підприємства тісно пов'язана з його територіальним розміщенням та виражає якісну сторону поділу праці – переважне виробництво певних видів сільгосппродукції. Такий підхід дозволяє підприємству зосередитись на найбільш рентабельних напрямках виробництва та підвищити ефективність використання ресурсів. Розміщення ж відображає кількісні аспекти: де, у яких обсягах та які саме культури вирощуються.

Економічна ефективність діяльності господарства значною мірою залежить від обсягів виробництва та реалізації продукції, оскільки саме продаж готової продукції є основним джерелом доходів. Зі зростанням конкуренції на ринку, формування виробничої програми має ґрунтуватися на реальних обсягах збуту. Від темпів реалізації залежать витрати, рівень прибутку та загальна рентабельність діяльності підприємства. Тому аналіз реалізації продукції має стратегічне значення.

Детальні дані щодо спеціалізації досліджуваного

сільськогосподарського підприємства наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Склад і структура товарної продукції підприємства, 2022-2024 рр.**

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн			Вартість за 3 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питоною вагою
	Роки					
	2022	2023	2024			
Пшениця озима	-	-	15886,5	20187,9	6,8	4
Кукурудза на зерно	51836,6	44284,4	19344,6	181186,0	60,8	1
Ячмінь озимий	-	-	8921,1	9221,1	3,1	5
Культури зернобобові сушені	-	1422,6	-	1422,6	0,5	7
Соняшник	14709	15120,5	13114,3	59585,3	20,0	2
Соя	5907,7	-	2423,3	21430,3	7,2	3
Ріпак озимий	-	-	-	4838,5	1,6	6
Разом по рослинництву	72453,3	60827,5	59689,8	297843,2	100,0	x
Всього по господарству	72453,3	60827,5	59689,8	297843,2	100,0	x

Отже, можна зробити висновок, що основним виробничим напрямом підприємства є зерново-технічне виробництво.

Розрахунок рівня спеціалізації проведемо за допомогою відповідної формули:

$$K_c = 100 / \sum V_i (2N_i - 1) \quad (2.1)$$

де  $K_c$  – коефіцієнт рівня спеціалізації;

$V$  – питома вага товарної продукції;

$N_i$  – питома вага товарної продукції;

$i$  – місце продукції за питоною вагою.

$$K_c = 100 / 247,1 = 0,41$$

Результати розрахунків свідчать, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,41, що вказує на високий рівень спеціалізації підприємства. Це обумовлено, передусім, спрямованістю діяльності на галузь рослинництва.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи буде проведено аналіз управління стратегією розвитку підприємства.

## 2.2. Аналіз управління стратегією розвитку підприємства

Процес стратегічного управління на підприємстві, що досліджується, має такі особливості:

він ґрунтується на інтеграції системного, ситуаційного та цільового підходів, що дозволяє розглядати підприємство як відкриту соціально-економічну систему. Використання лише одного з цих підходів не забезпечить досягнення довгострокового розвитку;

зосереджується на аналізі умов функціонування підприємства, що дозволяє розробляти адаптивні системи стратегічного управління, враховуючи специфіку самого підприємства та зовнішнього середовища;

спрямований на прогнозування наслідків управлінських рішень через ефективний розподіл ресурсів, налагодження зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

включає використання інструментів і методів стратегічного управління, таких як формування цілей, побудова «дерева цілей», розробка стратегічних альтернатив, складання стратегічних планів і програм, впровадження контролю.

Ці характеристики не повністю охоплюють суть стратегічного управління в досліджуваному підприємстві, проте відображають його ключові компоненти.

У товаристві стратегічне управління розглядається як сукупність п'яти взаємопов'язаних етапів. Першим з них є стратегічний аналіз, на якому базуються визначення місії, постановка цілей та розробка стратегії розвитку. Одним з основних завдань управління є досягнення балансу у взаємодії організації з навколишнім середовищем, адже підприємство функціонує в межах трьох взаємопов'язаних процесів: отримання ресурсів, їх трансформації в продукцію та передачі цієї продукції на ринок. Порушення балансу між «входом» і «виходом» може призвести до кризових явищ. Сучасний ринок акцентує важливість ефективного «виходу», тобто збуту

продукції.

Діяльність підприємства реалізується відповідно до його місії (рис. 2.2), яка полягає у виробництві й реалізації сільськогосподарської продукції та наданні послуг учасникам товариства й іншим суб'єктам, що ведуть сільське господарство або здійснюють суміжні види діяльності.

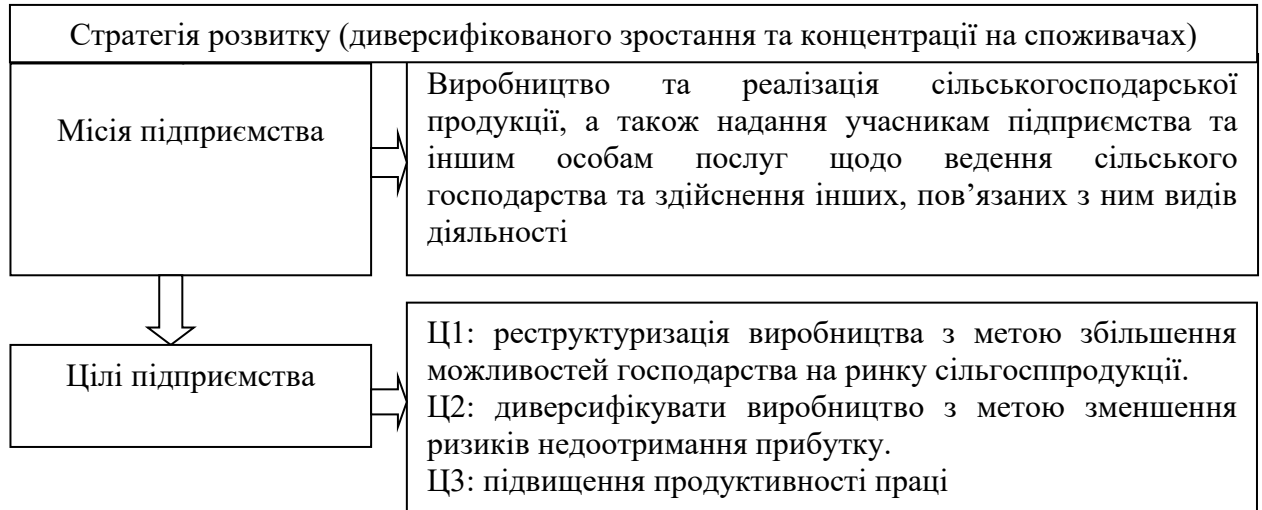


Рис. 2.2. Місія та цілі товариства, 2022-2024 рр.

Фінансова стабільність підприємства є запорукою реалізації цієї місії у довгостроковій перспективі. Основна мета діяльності в ринковому середовищі полягає у виготовленні й збуті сільськогосподарської продукції, а також наданні послуг, пов'язаних з аграрною діяльністю.

На основі сформульованої місії та цілей діяльності визначено ключові напрямки їх реалізації (табл. 2.3).

Аналіз таблиці свідчить, що більшість цілей товариством досягнуто. Незважаючи на складну загальнонаціональну ситуацію, споживачі залишаються задоволеними. Хоча політична нестабільність уповільнює виконання замовлень, асортимент продукції продовжує розширюватися. Соціальні напрямки потребують доопрацювання, а маркетингова діяльність потребує посилення – зокрема, шляхом зміцнення позицій підприємства на ринку. Інші напрямки також слід підтримувати на належному рівні.

Процес прийняття стратегічних рішень включає кілька послідовних етапів: постановку задачі, формування альтернатив, вибір рішення та його

реалізацію. Для цього необхідна чітко налагоджена технологія стратегічного управління, що включає аналіз середовища, розробку, прийняття та впровадження стратегії.

Таблиця 2.3

**Рівень досягнення перспективних цілей товариства за 2022-2024 роки**

Види цілей	Зміст цілей	Рівень досягнення цілей			
		Повне досягнення	Неповне досягнення	Часткове досягнення	Ціль не досягнута
Загальна	задоволення потреб споживачів, ріст і безперервність діяльності, максимізація прибутку	3			
Організаційна	впровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління		2		
Маркетингова	вийти в лідери із продажу продукції рослинництва в Полтавській області та за її межами			2	
Соціальна	забезпечення задоволення соціально-побутових і культурних потреб працівників підприємства; розроблення методів стимулювання працівників.		2		
Фінансова	забезпечення фінансової стабільності; оптимізація структури капіталу; збільшення приросту інвестицій; отримання максимального прибутку та максимізація валового доходу	3			
Підсумкова оцінка		6	4	2	0

Система стратегічного управління досліджуваного підприємства базується на трьох ключових компонентах: стратегія, управлінська структура та організаційна культура. Разом вони формують «трикутник стійкості»: стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура, який має відповідати вимогам зовнішнього середовища (рис. 2.3).

Процес стратегічного управління на підприємстві включає наступні етапи:

- формування стратегічного бачення майбутнього;
- визначення цілей;
- розробка та реалізація стратегії;

оцінка досягнутих результатів і коригування подальших дій з урахуванням змін.

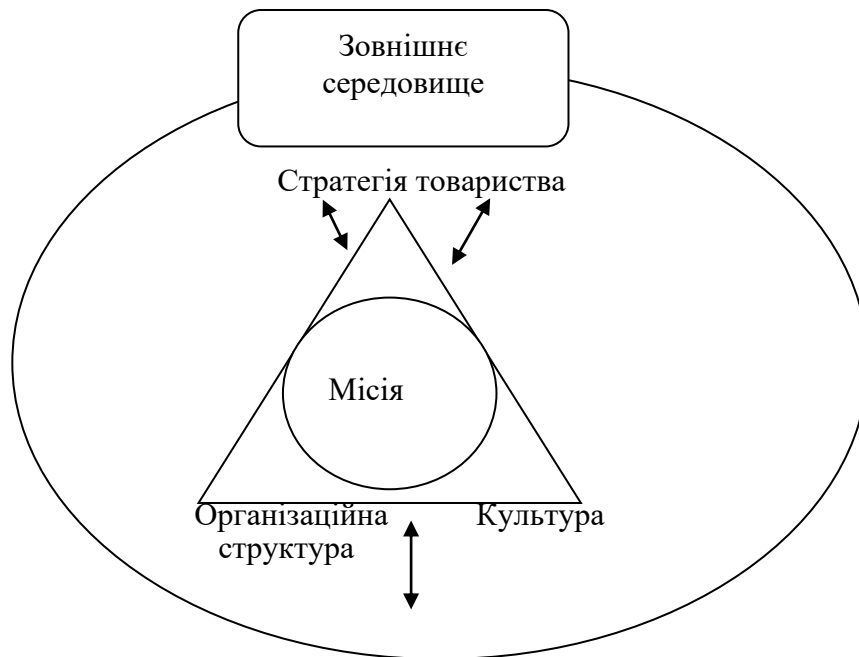


Рис. 2.3. Компоненти системи стратегічного управління товариства

Для ефективного функціонування в динамічному ринковому середовищі підприємство повинно мати стратегічне бачення, орієнтоване на клієнта, та забезпечити узгодженість усіх підрозділів у досягненні конкурентних переваг.

Керівництво повинно оцінювати внутрішній потенціал, відстежувати тенденції розвитку та аналізувати зовнішнє середовище, щоб визначити місце підприємства в ньому. Для цього доцільно використовувати SWOT-аналіз (табл. 2.4), що допоможе розробити ефективну стратегію розвитку.

Аналізуючи результати SWOT-аналізу, можна зазначити, що підприємство працює в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що створює численні загрози. Однак завдяки використанню своїх сильних сторін воно намагається мінімізувати негативні впливи, застосовуючи стратегію обмеженого зростання. Підприємство має потенціал для стабільного розвитку за умови інвестицій у модернізацію, маркетинг і розширення ринкових каналів. Доцільно зосередити увагу на побудові сильного бренду та

встановленні партнерських зв'язків.

Таблиця 2.4

### Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Можливості	Загрози
<p>1. Розширення на нові ринки збуту – як внутрішні, так і експортні канали.</p> <p>2. Залучення державних дотацій та грантів – для агросектору існують численні програми підтримки.</p> <p>3. Механізація та цифровізація – впровадження систем точного землеробства, GPS-контролю, CRM.</p> <p>4. Розвиток переробки продукції – створення власного бренду або міні-заводу дозволить підвищити маржинальність.</p> <p>5. Участь у коопераціях або агрохолдингах – може покращити фінансову стабільність та ринкову позицію.</p>	<p>1. Кліматичні ризики – посухи, зливи, несприятливі погодні умови, що впливають на врожайність.</p> <p>2. Коливання цін на аграрну продукцію – як на внутрішньому, так і на світовому ринку.</p> <p>3. Зростання вартості ресурсів – паливо, добрива, техніка.</p> <p>4. Конкуренція з боку великих агрохолдингів – які мають більші ресурси та вплив.</p> <p>5. Політична та економічна нестабільність – ризики змін у земельному законодавстві, оподаткуванні та валютному регулюванні.</p>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Розташування в аграрно розвиненому регіоні – Полтавська область має родючі ґрунти та сприятливий клімат для вирощування зернових і технічних культур.</p> <p>2. Спеціалізація на затребуваних культурах – кукурудза, соя, соняшник мають високий експортний потенціал і стабільний внутрішній попит.</p> <p>3. Досвід ведення агробізнесу понад 15 років – підприємство працює з 2007 року.</p> <p>4. Порівняно велика площа оброблюваних земель – близько 3 700 га, що дозволяє ефективно масштабувати виробництво.</p> <p>5. Потенційно гнучке управління – завдяки формі ТОВ, рішення приймаються оперативно</p>	<p>1. Обмеженість доступу до значних інвестицій – невеликий статутний капітал може свідчити про обмежені фінансові ресурси для технічного оновлення.</p> <p>2. Відсутність або слабка онлайн-присутність – немає розвинутої комунікації з громадськістю, низька впізнаваність бренду.</p> <p>3. Залежність від орендованих земель – потенційні ризики втрати площ через зміну умов оренди.</p> <p>4. Невелика диверсифікація продукції – концентрація лише на кількох культурах</p>

Рекомендовано обрати стратегії, які дозволяють ефективно використовувати внутрішні ресурси для подолання зовнішніх загроз, зокрема стратегії диверсифікації та інтеграції.

У якості товару в досліджуваному підприємстві виступає екологічно чиста продукція рослинництва (зернові, зернобобові, соя, соняшник). З огляду на це, доцільно використати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка дозволяє класифікувати продукцію за часткою ринку та темпами зростання попиту.

Матриця БКГ допомагає оцінити позиції продукції на ринку, виявити лідерів та перспективи зростання, а також раціонально розподілити фінансові ресурси. У ній вісь вертикалі відображає темп зростання попиту, а горизонталь – відносну частку ринку щодо основного конкурента. Це співвідношення повинно визначати порівняльні конкурентні позиції підприємства в майбутньому. Дані для БКГ наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Економічна характеристика стратегічних зон господарювання підприємства, 2024 р.**

Назва продукції	Виручка за 2024 р., тис. грн.	Об'єм продажу конкурента	Темп росту, %	Відносна частка на ринку
Кукурудза на зерно	10816	10023	4,2	6,1
Соняшник	3107	3264	2,0	5,8
Ріпак озимий	3345	3178	3,4	5,1
Соя	2835	2719	3,2	4,4

Згідно з даними табл. 2.5, кукурудза на зерно демонструє найвищі темпи зростання (4,2), найменші – у соняшнику (2,0). Відносна частка на ринку для кукурудзи – 6,1; сої – 4,4; соняшнику – 5,8; ріпаку озимого – 5,1. На основі цього побудовано матрицю БКГ (рис. 2.4).

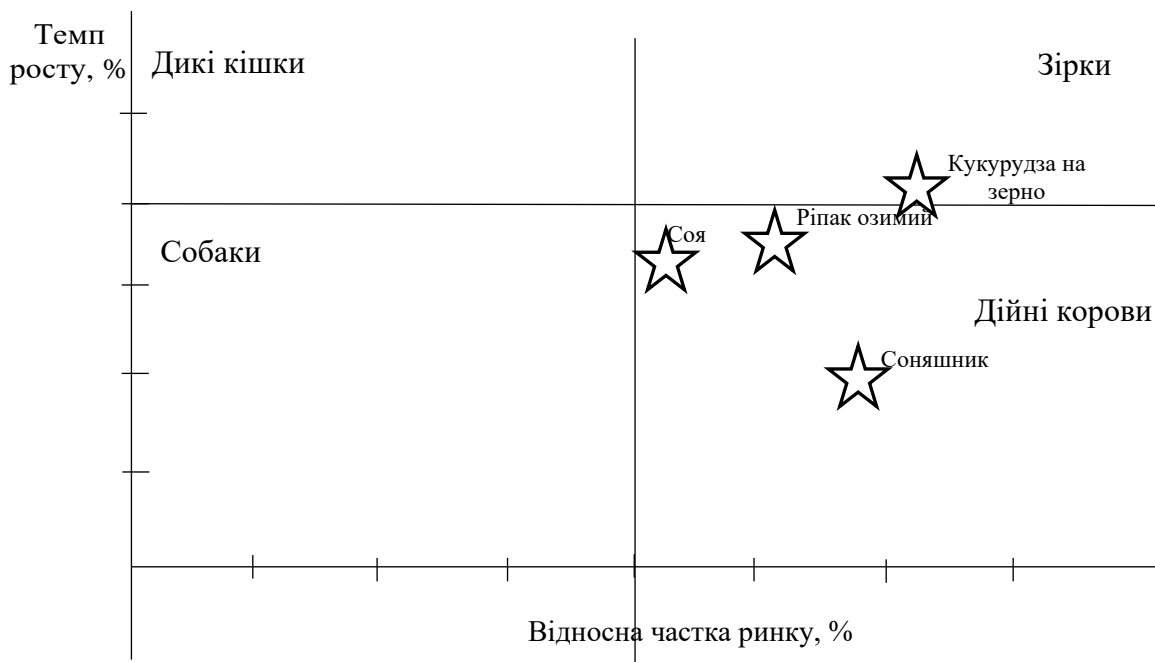


Рис. 2.4. Матриця БКГ продукції підприємства, 2024 р.

Аналіз результатів матриці показує:

кукурудза на зерно – у категорії «Зірки» (високі темпи зростання та сильні ринкові позиції);

соняшник, ріпак озимий, соя – у категорії «Дійні корови» (високий прибуток при стабільному, невисокому зростанні);

жоден продукт не потрапив до зони «Собаки», що свідчить про відсутність нерентабельної продукції.

Пояснення до вищенаведеної матриці подано на рис. 2.5.

«Дикі кішки»	«Зірки» (кукурудза на зерно)
«Собаки»	«Дійні корови» (соняшник, ріпак озимий, соя)

Рис. 2.5. Пояснення до матриці БКГ

Отже, на основі аналізу рис. 2.4 та 2.5 можна зробити висновок, що кукурудза на зерно розташовується у секторі «Зірка», що свідчить про поєднання високих темпів зростання ринку з міцними ринковими позиціями підприємства. У той час як соняшник, озимий ріпак і соя знаходяться в секторі «Дійна корова», оскільки забезпечують стабільний високий прибуток, хоча подальшого зростання на цих ринках не очікується. Жодна з аналізованих культур не потрапила до зони «Собака», що є позитивним показником, адже це означає відсутність продукції з одночасно слабкими ринковими позиціями та низькими темпами зростання попиту.

На основі результатів БКГ-аналізу сформульовано альтернативні стратегії:

для «Зірок» (кукурудза) – стратегія розширення частки ринку;

для «Дійних корів» – стратегія підтримання ринкових позицій і реінвестування прибутків у нові перспективні напрями (наприклад, «Знаки запитання» або інновації).

Таким чином, основна продукція досліджуваного підприємства, що знаходиться у зонах «Дійні корови» та «Зірки», приносить прибуток у короткостроковій перспективі, а отримані кошти доцільно інвестувати в подальший розвиток підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Аграрний сектор економіки України є надійним фундаментом забезпечення продовольчої безпеки країни, основою для розширення її експортного потенціалу, джерелом задоволення внутрішнього попиту на сільськогосподарську продукцію та продукти харчування. Важливими факторами розвитку аграрного сектору є підписання Угоди про асоціацію між Україною та країнами ЄС, а також створення зони вільної торгівлі з Європейським Союзом у рамках цієї Угоди, оскільки відкриваються перспективи поступового освоєння вітчизняними компаніями ринку країн ЄС, підвищення рівня якості, безпеки, екологічних характеристик української сільськогосподарської продукції [12].

Успіх підприємницької діяльності в сільському господарстві значною мірою визначається його стратегією. Стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства – це взаємодія зовнішніх і внутрішніх елементів в умовах нестабільності зовнішнього середовища на довгострокову перспективу в реалізації поставлених завдань [9].

Стратегічними цілями розвитку досліджуваного підприємства є:

- збільшення частки ринку, зокрема, в межах області та країни загалом;
- осягнення надійного становища в галузі;
- підвищення якості продукції, репутації компанії,
- конкурентоспроможності на міжнародних ринках;
- лідерство в технологіях;
- збільшення можливостей для економічного зростання;
- задоволення потреб споживачів.

Удосконалення стратегічного управління підприємством пропонується реалізовувати шляхом впровадження спеціально розробленої програми вдосконалення стратегічного управління для досліджуваного підприємства.

Запропонована програма є цілісним та організованим планом дій, спрямованим на вирішення завдань з підвищення ефективності стратегічного управління. Її реалізація повинна бути обмеженою в часі, а також передбачати використання конкретних ресурсів – фінансових, матеріальних і трудових. Структура та взаємозв'язки дій, необхідних для формування та впровадження програми вдосконалення стратегічного управління, наведені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями дій при розробці та виконанні програми вдосконалення стратегічного управління товариства

Ключовими складовими програми є:

- повна підтримка програми з боку вищого керівництва підприємства;
- вибір методів і підходів, що відповідають поточним умовам функціонування підприємства;
- формування ефективної організаційної структури з призначенням відповідального менеджера, який підзвітний керівництву;
- забезпечення розуміння цілей і завдань програми на всіх рівнях управління;
- створення умов для відкритого обміну інформацією між підрозділами, залученими до реалізації програми;
- застосування доступних інструментів моніторингу, оцінювання результатів та надання консультаційної підтримки;

організація системи контролю, оцінки результатів та зворотного зв'язку для оперативного виявлення проблем і подальшого вдосконалення управлінських процесів.

Основні етапи впровадження програми вдосконалення стратегічного управління підприємства представлені на рис. 3.2.

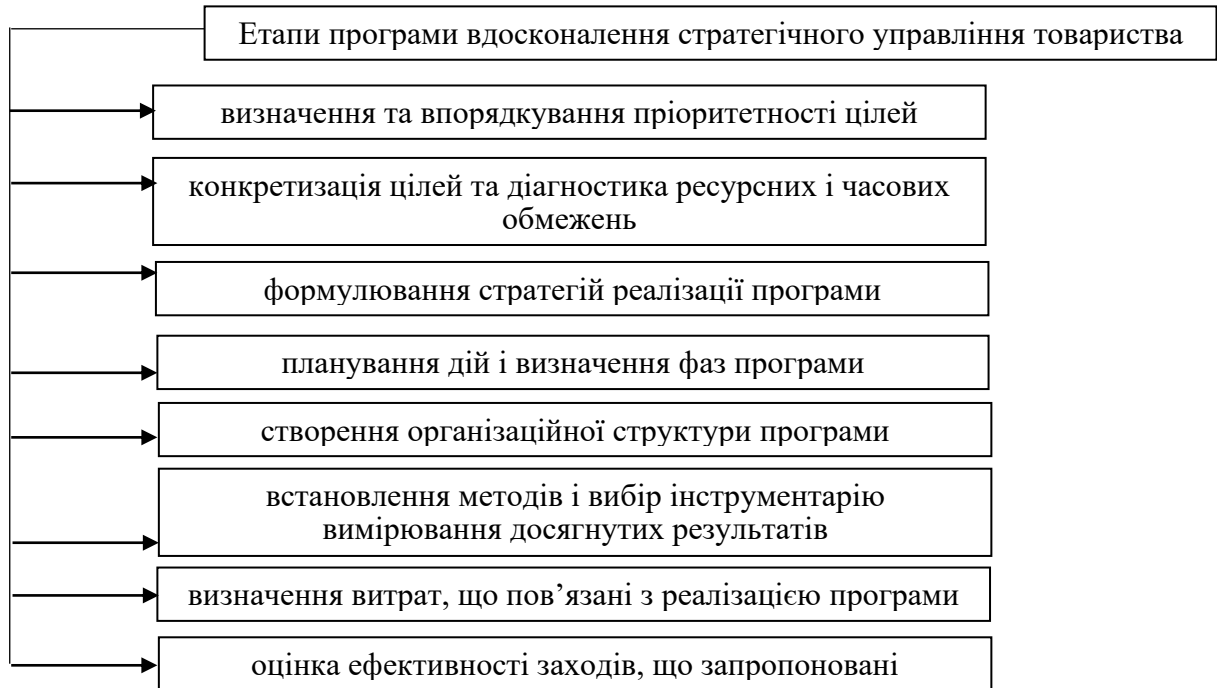


Рис. 3.2. Програма вдосконалення стратегічного управління товариства

В основу розробки програми покладено уточнення місії та формування системи цілей досліджуваного товариства.

Основними функціями прогнозування в аграрному секторі є визначення стратегічних цілей і пріоритетних напрямів розвитку сільського господарства, ідентифікація територій стратегічного значення, а також передбачення можливих економічних, політичних, екологічних і соціальних змін за різних сценаріїв реалізації стратегічних планів. Крім того, прогнозування передбачає оцінку ресурсних витрат, необхідних для досягнення цілей, а також виявлення потенційних можливостей і загроз у конкурентному середовищі.

Місією товариства визначено підтримку економічного зростання агропродовольчого ринку регіону шляхом задоволення споживчого попиту на якісну продукцію, упровадження інновацій, зміцнення науково-технічної

бази галузі, формування ефективної корпоративної культури та екологічно безпечного виробництва. Окрім цього, важливим є забезпечення сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів акціонерів, клієнтів та персоналу. Місія є основою для формулювання стратегічних завдань і створення сприятливого внутрішнього середовища організації.

Для постановки стратегічних цілей підприємства необхідно врахувати ключові передумови, що сприяють реалізації місії. До них належать функціональні напрямки управління: організація управлінських процесів, виробнича діяльність, маркетингова політика та фінансова сфера. Поточні можливості та прогнозований потенціал підприємства за кожним із зазначених напрямів систематизовано в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Фактори, які забезпечують досягнення місії товариства**

Фактори	Поточний потенціал підприємства	Потенціал, необхідний для досягнення місії
Організація управління	Лінійно-функціональна система управління	Створення в організаційній структурі відділу стратегічного планування
Організація виробництва та продажу	Продаж с/г продукції. Впровадження нових видів екологічно-чистої продукції	1. Зменшення собівартості виробів. 2. Впровадження енергозберігаючих технологій.
Фінансове управління	Низька платоспроможність та ліквідність підприємства	1. Скорочення час обороту капіталу 2. Збільшити кількість власних оборотних коштів
Маркетинг	Слабке стимулювання збуту продукції; відсутнє дослідження ринку	Проведення маркетингових досліджень та налагодження постійного контакту з покупцями продукції
НДДКР	Повноцінні роботи не проводяться	Створення нових конкурентоспроможних видів послуг відповідно до потреб споживачів

У процесі розробки та впровадження стратегії необхідно постійно враховувати динаміку змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, що зумовлює потребу в оперативному її коригуванні. З плином часу стратегія доповнюється новими елементами, набуваючи якісно нових характеристик.

На сьогодні ключовим етапом формування стратегії економічного розвитку аграрного підприємства є проведення стратегічного аналізу. Цей етап дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі

достовірної інформації, її глибокого аналізу, оцінки та систематизації. Одним із дієвих інструментів такого аналізу є створення карти конкурентного ринку, що дає змогу класифікувати конкурентів за їхньою ринковою позицією, визначити їхній статус і систематизувати конкурентні переваги підприємства.

Ще одним важливим напрямом у стратегічному плануванні є виявлення ринкових потреб та оцінка наявних ресурсів підприємства. Перед формуванням завдань стратегії розвитку необхідно провести аналіз ринку та адаптувати діяльність агропідприємства до актуального попиту. На рис. 3.3 представлено основні чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку аналізованого підприємства.



Рис. 3.3. Чинники, які впливають на вибір стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства

На формування та реалізацію стратегії розвитку досліджуваного підприємства впливає специфіка галузі, а саме:

- сезонність виробництва;
- обмежені можливості виробництва окремих видів продукції; в
- икористання специфічних технічних засобів, вузлів, деталей, які
- необхідно пристосовувати до певних видів виробництва;
- нерівномірний розподіл сільськогосподарських робіт протягом року;
- поєднання процесів господарського відтворення з природними

процесами, оскільки об'єктами діяльності є організми, які формуються за законами, властивими в органічній природі тощо.

Розробка стратегії розвитку підприємства є складним процесом, який включає передбачення показників ефективності на основі економічного аналізу, прогнозування можливих загроз, врахування потреби в ресурсах, оцінку альтернатив та рентабельності. На рис. 3.4 наведено схему формування стратегії розвитку досліджуваного підприємства в контексті активізації виробничої діяльності.

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства повинна бути спрямована на забезпечення сталого зростання, підвищення ефективності виробництва, раціональне використання ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та виявлених проблемних аспектів пропонуються наступні напрямки удосконалення його стратегії розвитку (рис. 3.5):

1. Диверсифікація виробничої діяльності (з метою зменшення ризиків, пов'язаних із коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію та залежністю від погодних умов, доцільно розширити номенклатуру продукції шляхом упровадження нових напрямків виробництва. Наприклад, розвиток переробки сільськогосподарської сировини, вирощування нішевих культур або розведення тварин).

2. Запровадження інноваційних технологій (удосконалення технологічного процесу повинно стати ключовим елементом стратегії розвитку. Варто впровадити елементи точного землеробства, автоматизовані системи моніторингу та обліку, сучасні агротехнології, що дозволяють підвищити врожайність та зменшити витрати ресурсів. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції).

3. Розвиток кадрового потенціалу (рекомендується створити систему безперервного навчання, мотиваційного стимулювання та кадрового резерву. Особливу увагу слід приділяти підготовці управлінців нового покоління).

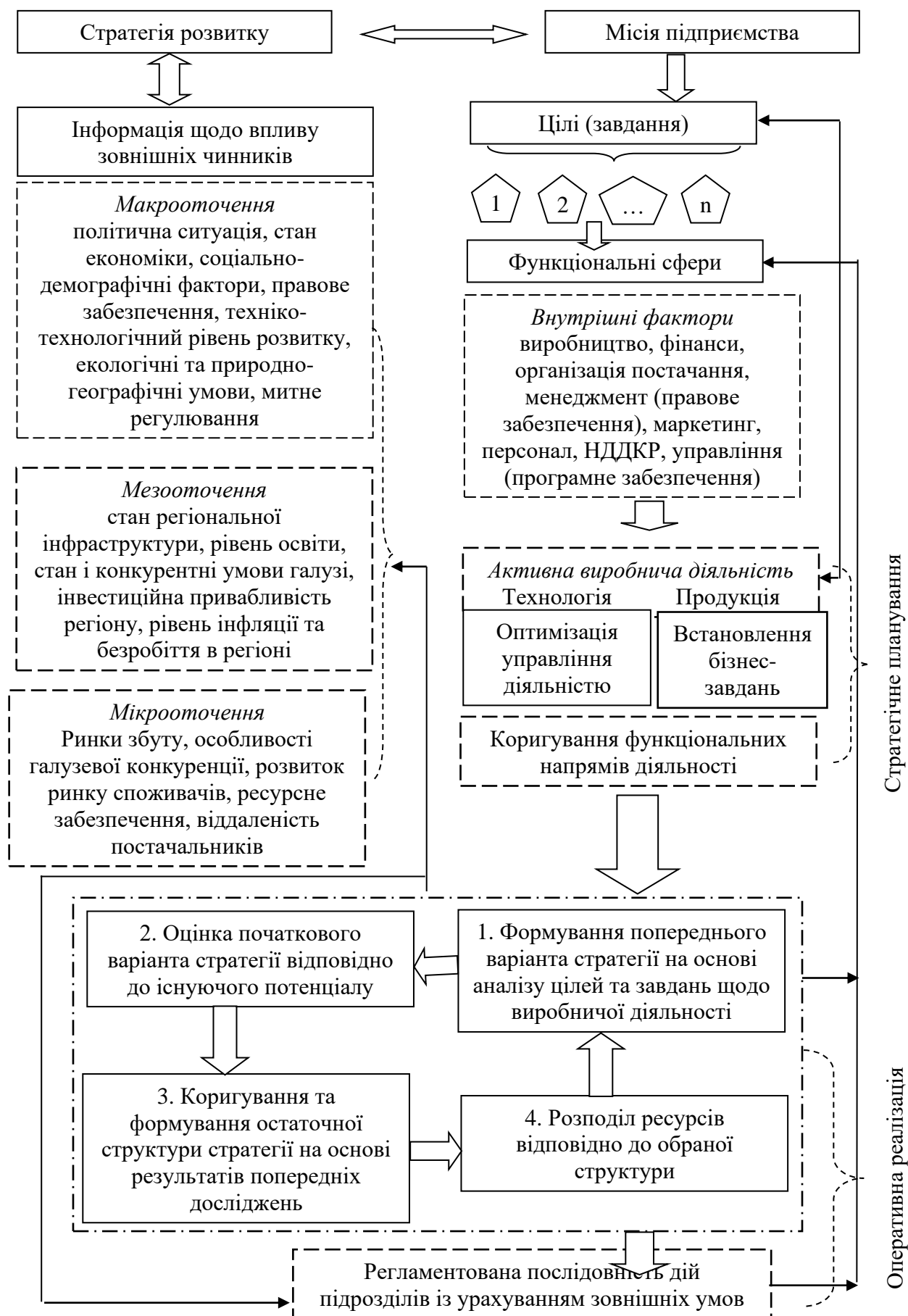


Рис. 3.4. Схема формування стратегії розвитку підприємства в контексті активізації виробничої діяльності

4. Оптимізація організаційної структури (удосконалення стратегії передбачає і підвищення ефективності управління підприємством. Необхідно провести аналіз діючої організаційної структури та, за потреби, оптимізувати її відповідно до сучасних викликів. Це дозволить забезпечити гнучкість управлінських рішень, скоротити витрати та підвищити швидкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі).

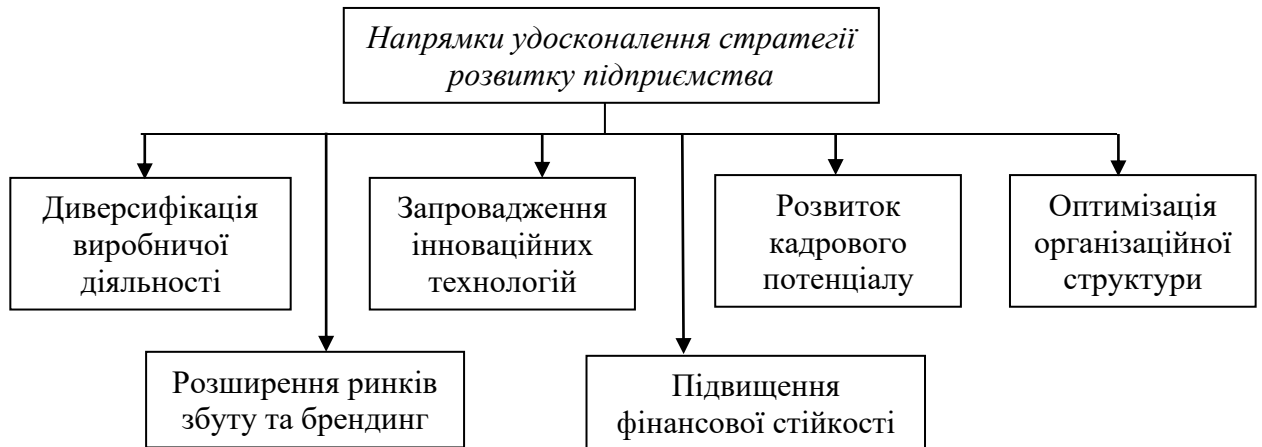


Рис. 3.5. Напрямки удосконалення стратегії розвитку підприємства

5. Розширення ринків збуту та брендинг (для покращення фінансових результатів підприємство має активізувати маркетингову діяльність. Рекомендується вивчити нові сегменти ринку, розвивати експортний потенціал, формувати бренд, що асоціюється з якістю, екологічністю та надійністю).

6. Підвищення фінансової стійкості (для реалізації запропонованих заходів необхідно зміцнити фінансову базу підприємства. Це можливо завдяки залученню інвестицій, участі в програмах підтримки агровиробників, оптимізації витрат і контролю за фінансовими потоками).

Таким чином, удосконалення стратегії розвитку підприємства повинно базуватися на системному підході, що враховує як внутрішні резерви підприємства, так і виклики зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства, зміцнити його ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Управління стратегією розвитку підприємства» можна зробити наступні висновки:

1. Стратегічне управління – це впорядкована сукупність дій у межах управлінської системи підприємства, результатом яких є розробка та реалізація стратегії у визначені строки. Незважаючи на різноманітність підходів до трактування сутності стратегічного управління, його ключовою особливістю є системна орієнтація на досягнення довготривалих конкурентних переваг, які забезпечують підприємству вигідні позиції на ринку порівняно з конкурентами.

Завдяки стратегічному управлінню створюються сприятливі умови для ефективної організації діяльності підприємства. Чітке розуміння цілей дозволяє обрати найбільш відповідні шляхи їх досягнення. Раціональне планування та прийняття обґрунтованих рішень знижують ризик помилок, пов'язаних із неточною або неповною інформацією про внутрішні можливості підприємства чи ситуацію на ринку.

Управління стратегією розвитку підприємства – це систематичний процес визначення довгострокових цілей підприємства, формування шляхів їх досягнення та координації ресурсів для забезпечення стабільного економічного зростання в умовах конкурентного середовища та змін зовнішнього середовища.

2. Підприємство функціонує за лінійною структурою управління. Його місія полягає у виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції, а також у наданні учасникам і стороннім особам послуг, пов'язаних із веденням сільського господарства та суміжними видами діяльності. Основними підрозділами є тваринницький комплекс, тракторно-рільничі бригади № 1 і 2, складське господарство та ремонтна майстерня.

У 2024 році загальна площа земельного фонду становила 3562 га, з яких 3252 га (91,3 %) – це орні землі, що свідчить про високий рівень

розораності. Порівняно з 2022 роком площа орних земель не змінилась.

3. У досліджуваному господарстві стратегічне управління реалізується відповідно до визначеної місії – вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції, а також надання пов'язаних послуг у сфері агровиробництва. Однак діяльність підприємства здійснюється в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що створює чимало потенційних загроз.

Попри це, підприємство намагається ефективно використовувати внутрішні ресурси та свої сильні сторони для мінімізації зовнішніх загроз або хоча б збереження наявних позицій. З цією метою застосовується стратегія обмеженого зростання, яка дозволяє зберігати стабільність у мінливих умовах.

4. Розробка та впровадження програми вдосконалення стратегічного управління є ключовим інструментом комплексного підвищення ефективності діяльності підприємства. Від якості підготовки цієї програми та послідовності її реалізації безпосередньо залежить здатність підприємства досягти високих результатів у довгостроковій перспективі.

Удосконалення стратегії розвитку підприємства повинно базуватися на системному підході, що враховує як внутрішні резерви підприємства, так і виклики зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства, зміцнити його ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.