

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Ожгибісов Роман Юрійович
Керівник: Собчишин Віталій Миколайович
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища	8
1.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування стратегічного управління розвитком підприємства	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	23
2.1. Суб'єкти та об'єкти стратегічного управління підприємством	23
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.3. Стратегічний аналіз підприємства	33
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	39
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства	39
3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства	47
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Швидкі зміни в бізнес-середовищі вимагають від підприємств постійного оновлення та адаптації. Для забезпечення стійкого розвитку підприємств необхідно створювати системи стратегічного управління, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Питаннями стратегічного управління та розвитку підприємств займалися і продовжують займатися багато відомих науковців, серед яких В. Андрійчук, А. Балабаниць, В. Василенко, Б. Далишин, Л. Довгань, С. Кускова, В. Мамчур, В. Немцов, А. Міщенко, О. Пащенко, В. Пономаренко, О. Савицька.

Зв'язок роботи з науковими темами. Виконання магістерської дипломної роботи відбувалося в рамках науково-дослідних завдань, запланованих кафедрою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Дослідження спрямоване на узагальнення наукових підходів до стратегічного управління та формулювання практичних інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств в динамічному бізнес-середовищі. Зрозуміло, що сформульована мета дослідження, передбачає виконання певних завдань:

- визначення сутності категорій «стратегія», «стратегічне управління», «розвиток»;
- характеристика існуючих концепцій стратегічного управління підприємством;
- оцінка стратегічного аналізу суб'єкта господарювання;
- деталізація стратегічних напрямів розвитку підприємства аграрного сектору за сучасних динамічних умов;
- пропозиція тактичних заходів стратегічного управління розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є практичні аспекти розробки та реалізації стратегій розвитку підприємства в умовах високої конкуренції.

Предмет дослідження – науково-методичний апарат стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано комплекс методів, що забезпечили всебічний аналіз поставленого завдання. Зокрема, для виявлення взаємозв'язків між явищами та чинниками в динаміці їх розвитку було використано діалектичний метод; для формулювання теоретичних висновків і розробки рекомендацій застосовувався абстрактно-логічний метод; з метою аналізу масових даних та виявлення тенденцій було використано економіко-статистичний метод; для комплексної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства були застосовані такі методи: PEST-аналіз, SNW-аналіз та SWOT-аналіз; деталізована оцінка стану стратегічного управління здійснювалася за допомогою монографічного методу; для наочної візуалізації отриманих результатів використовувалися графічний метод.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці системи показників для моніторингу ефективності реалізації стратегій підприємства в умовах динамічного ринку, що дозволяє своєчасно коригувати стратегічні рішення. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження та полягає у такому:

набуло подальшого розвитку

традиційне розуміння організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства аграрного сектору шляхом включення до нього інноваційної складової. Розроблено модель, яка поєднує організаційні, економічні та інноваційні аспекти управління, що дозволяє більш ефективно забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах бізнес-середовища.

Інформаційну базу дослідження склали: чинне законодавство України; результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі стратегічного управління та інновацій; дані первинного

бухгалтерського обліку досліджуваного агроформування; річні звіти підприємства за відповідні роки; баланси підприємства; статистична звітність з основних економічних показників діяльності агроформування.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають високу практичну значущість для керівників підприємств аграрного сектору, консультантів з управління, науковців та розробників державної політики в аграрному секторі.

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

1. Баган Н., Собчишин В., Троян А., Ожгибісов Р. Комунікації в процесі управління соціально-відповідальною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 156–160. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25)) [2].

2. Ожгибісов Р., Власенко Л., Шелемба М. Система управління персоналом в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава* : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 34-35 [35].

3. Ожгибісов Р., Собчишин В. Сучасна парадигма управління стратегічним розвитком аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції, 31 жовтня 2024 р. Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2024. 1508 с. С. 173-173* [36].

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 3 рисунки та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

У швидкозмінних умовах сучасного бізнесу українські компанії потребують постійного вдосконалення своїх стратегій. Для цього необхідно поєднувати найновіші наукові досягнення в галузі стратегічного менеджменту з практичним досвідом вітчизняних підприємств. Тільки такий синтез теорії та практики дозволить розробити ефективні стратегії, які допоможуть українському бізнесу успішно конкурувати на глобальному ринку.

Сутність стратегічного управління полягає в тому, що успіх підприємства безпосередньо залежить від його здатності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси. Розробляючи стратегію, компанія повинна враховувати як зовнішні фактори (конкуренцію, зміни в законодавстві, технологічні тренди тощо), так і внутрішні (сильні та слабкі сторони, корпоративну культуру). Стратегія в цьому випадку є своєрідним компасом, який направляє всі дії компанії на досягнення поставлених цілей [1].

Розвиток господарської діяльності є невід'ємною частиною успішного бізнесу. Постійне зростання та вдосконалення є ключовими факторами для виживання компанії на конкурентному ринку. Тільки постійно розвиваючись, підприємство може завоювати нові ринки, зберегти свою частку на існуючих та забезпечити довгострокову стабільність [16, с. 247].

У дослідженнях науковців згадується широке трактування поняття «розвиток». У додатку В роботи подані ключові визначення цього визначення.

Розвиток – це не просто збільшення обсягів виробництва чи продажів, а

скоріше покращення якості продукції, вдосконалення технологічних процесів, підвищення кваліфікації персоналу та інші якісні зміни, які дозволяють підприємству стати більш конкурентоспроможним [18, с. 108].

Вчений В. Андрійчук [2, с. 705] визначає корпоративний розвиток як динамічний процес постійних трансформацій, які відбуваються всередині компанії. Це не просто статичний стан, а скоріше постійна еволюція, яка спрямована на покращення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до мінливого бізнес-середовища.

Ключовими характеристиками корпоративного розвитку є:

незворотність: зміни, що відбуваються в процесі розвитку, зазвичай є незворотними. Підприємство не може повернутися до попереднього стану після впровадження нових технологій, організаційних структур або стратегій;

свідомість: розвиток суб'єкта господарювання є результатом свідомих управлінських рішень. Керівництво компанії встановлює цілі, розробляє стратегії та впроваджує зміни, які спрямовані на досягнення бажаних результатів;

регулярність: корпоративний розвиток - це не разовий акт, а постійний процес. Компанія повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов, що вимагає регулярного вдосконалення своїх процесів і стратегій;

послідовність: розвиток підприємства відбувається послідовно, через ряд етапів. Кожен наступний етап базується на досягненнях попереднього;

технологічна основа: технології відіграють ключову роль у корпоративному розвитку. Впровадження нових технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції та послуг, а також відкриває нові можливості для бізнесу;

управлінські інновації: ефективне управління є рушійною силою корпоративного розвитку. Впровадження нових управлінських підходів, методів і інструментів дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити мотивацію персоналу та покращити загальну ефективність підприємства.

Корпоративний розвиток – це складний і багатогранний процес, який вимагає від керівництва компанії стратегічного мислення, гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Сучасні тенденції в корпоративному управлінні свідчать про те, що успішні компанії майбутнього будуть тими, які зможуть швидко змінюватися, впроваджувати інновації та ефективно працювати в динамічному середовищі [62].

У свою чергу В. Василенко [6, с. 129] вважає, що розвиток підприємства – це не одноразовий перехід до досягнення «найвищого» (а отже, вічного) стану системи, а процес, який не припиняється з часом «... це відбувається не завжди постійно, а скоріше через подолання криз, які є динамічними та різного масштабу». Водночас О. Пащенко [39, с. 100] досліджує розвиток підприємства з урахуванням його потенціалу, що є комплексним і багатогранним завданням. Однак, такий підхід дозволяє отримати об'єктивну картину стану підприємства, визначити напрямки його розвитку і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, узагальнюючи різні думки авторів, сформовано чотири підходи, що визначають характер і сутність розвитку підприємства як економічної категорії на сьогодні.

Розвиток організації може базуватися на різних сценаріях, результатах, періодах часу, моделях тощо. З точки зору сучасного наукового світу, еволюція системи характеризується двома рівнями еволюції. Перший характеризується стабільністю, лінійністю та передбачуваністю, другий – нестабільністю та нелінійністю [19, с. 59].

Іншими словами, характеристиками корпоративного розвитку в сучасній ситуації є нелінійність, багатоваріантність (альтернативність), стохастичність, непередбачуваність, конструктивна роль хаосу (безладдя), випадковість виникнення нової тощо [3, с. 8; 5].

Оскільки більшість компаній мають відкриті соціально-економічні системи, зовнішні та внутрішні фактори мають значний вплив (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структурно-логічна схема алгоритму управління розвитком аграрного підприємства [8, с. 23; 23, с. 140]

Системно-інформаційною основою для формування механізмів розвитку підприємства виступає комплексний аналіз чинників, що впливають на його діяльність. Такий механізм розвитку забезпечує суб'єктам господарювання можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі, підвищення конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

Механізм розвитку підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення сталого зростання та підвищення ефективності діяльності. Він включає:

планування розвитку: розробка стратегічних та оперативних планів, що визначають напрямки та етапи розвитку підприємства;

організаційно-економічний механізм: формування структури управління, розподіл ресурсів та оптимізація бізнес-процесів для досягнення

поставлених цілей;

механізм реалізації планів: впровадження запланованих заходів, контроль за їх виконанням та коригування дій у разі необхідності;

механізм контролю та оцінювання: моніторинг результатів діяльності, аналіз відхилень від планових показників та прийняття коригувальних заходів;

механізм мотивації: стимулювання працівників до досягнення високих результатів через систему заохочень та винагород;

взаємодія цих елементів забезпечує ефективне управління розвитком підприємства та адаптацію до змінюваного бізнес-середовища.

Теорії корпоративного розвитку, запропоновані різними авторами, надають різні підходи до аналізу та управління розвитком підприємств. Основними теоретичними концепціями, які варто розглянути, є:

1. Теорія життєвого циклу підприємства (І. Адизес). Підприємства проходять через кілька стадій розвитку: народження, зростання, зрілість, старіння, і в разі невжиття змін можливий занепад. Ключова ідея даної теорії полягає в тому, що на кожній стадії потрібні різні управлінські підходи та стратегії.

2. Теорія ресурсного підходу (Е. Пенроуз). В основі розвитку підприємства лежить ефективне використання наявних ресурсів. Зростання визначається здатністю підприємства знаходити нові способи використання ресурсів або залучати додаткові.

3. Теорія конкурентних переваг (М. Портер). Корпоративний розвиток базується на формуванні стійких конкурентних переваг. У дані теорії виділено три ключові стратегії: цінове лідерство, диференціація, і фокусування.

4. Теорія інноваційного розвитку (Й. Шумпетер). Основою розвитку є інновації: нові продукти, процеси чи бізнес-моделі. Інновації дозволяють підприємствам займати лідируючі позиції на ринку та генерувати економічне зростання.

5. Теорія стратегічного управління (Г. Мінцберг). Розвиток підприємства визначається вибором і реалізацією стратегій. Підприємства

можуть використовувати різні моделі стратегій: планова, адаптивна, підприємницька.

6. Теорія зацікавлених сторін (Е. Фріман). Розвиток залежить від взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами: акціонерами, працівниками, споживачами, постачальниками та іншими. Ефективна співпраця зі всіма групами забезпечує стабільний розвиток.

7. Теорія організаційного навчання (П. Сенге). Розвиток підприємства базується на його здатності навчатися та адаптуватися до змін. Підприємства, які активно освоюють нові знання, мають конкурентну перевагу.

8. Екосистемний підхід (Дж. Мур). Підприємства розвиваються як частина екосистеми, взаємодіючи з іншими компаніями, інституціями та ринковими гравцями. Успішний розвиток залежить від створення цінності для всієї екосистеми.

9. Теорія стейкхолдерів (А. Карролл). Розвиток підприємства повинен враховувати економічні, етичні та соціальні аспекти. Успіх залежить від балансу між комерційними цілями та відповідальністю перед суспільством.

Відтак, ці теорії формують основу для аналізу корпоративного розвитку та допомагають адаптувати стратегії управління залежно від специфіки бізнесу та зовнішнього середовища.

Механізми управління корпоративним розвитком розглянуті в додатку Б.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, в якому менеджери визначають конкретні цілі для забезпечення довгострокового управління компанією, враховуючи ключові зовнішні та внутрішні фактори. Цей підхід включає розробку стратегій для досягнення визначених цілей, а також контроль за виконанням планів розвитку, які регулярно переглядаються та оновлюються у відповідь на змінювані умови [14, с. 98].

Узагальнюючи погляди вчених-економістів на концепції стратегічного управління розвитком підприємства, можна виділити такі ключові особливості їх застосування через стратегічне мислення:

довгострокова орієнтація. Фокус на формуванні стійких конкурентних переваг у майбутньому;

урахування перспектив розвитку галузі та ринку;

адаптивність і гнучкість: постійне коригування стратегій у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

здатність швидко реагувати на нові виклики та можливості;

системний підхід: аналіз підприємства як єдиного цілого з урахуванням взаємодії його складових частин;

врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства;

інноваційний акцент: орієнтація на впровадження нових технологій, процесів та підходів для досягнення стратегічних цілей;

стимулювання інноваційного мислення на всіх рівнях управління;

фокус на конкурентоспроможність: визначення ключових переваг підприємства на ринку;

розробка стратегій, спрямованих на утримання та розширення ринкових позицій;

врахування інтересів зацікавлених сторін: баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності;

орієнтація на потреби споживачів, клієнтів, інвесторів, співробітників та суспільства загалом;

контроль і моніторинг: постійне відстеження результатів реалізації стратегій;

оцінка ефективності заходів і їх коригування при необхідності.

Ці особливості забезпечують комплексний підхід до управління розвитком підприємства, що дозволяє йому адаптуватися до динамічного середовища та досягати сталого зростання.

Крім того, сучасна практика виробила різні методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Найпоширенішим у повсякденних ситуаціях є SWOT-аналіз зовнішнього середовища. PEST-аналіз; економіко-

статистичні методи; методи економіко-математичного моделювання; Метод оптимізації.

Таким чином, ефективність стратегічного управління розвитком аграрних підприємств в основному визначається шляхом аналізу та розгляду всіх можливих варіантів бізнес-стратегії. Для цього необхідний якісний аналіз для вибору оптимальної стратегії підприємства та її формування.

1.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування стратегічного управління розвитком підприємства

Стратегічне управління розвитком підприємства значною мірою залежить від впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Ці фактори визначають можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства, які необхідно враховувати при розробці стратегічних цілей і планів.

Зовнішнє середовище включає сукупність чинників, що впливають на діяльність підприємства, але перебувають поза його прямим контролем. До них належать: економічні фактори (рівень інфляції, валютні курси, податкова політика, стан ринків збуту та доступ до ресурсів); політичні та правові чинники (законодавче регулювання бізнесу; політична стабільність або нестабільність); соціально-культурні аспекти (зміна потреб і вподобань споживачів; демографічні тенденції); технологічні фактори (інновації та технологічні прориви; доступність нових технологій); конкурентне середовище (ступінь конкуренції у галузі; стратегії конкурентів); екологічні та глобальні тренди (тенденції до сталого розвитку, глобалізація та інтеграція ринків).

Аналіз зовнішнього середовища проводиться за допомогою таких методик, як PESTEL-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори) та SWOT-аналіз для виявлення зовнішніх загроз

і можливостей.

Безумовно, внутрішнє середовище охоплює ресурси, процеси, культуру та структуру підприємства, які можуть бути змінені або адаптовані під стратегічні цілі. При цьому, основними компонентами є організаційна структура (гнучкість або жорсткість ієрархії, розподіл функцій і відповідальності); ресурси (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси; інтелектуальний капітал та компетенції працівників); корпоративна культура (вплив цінностей, традицій та норм поведінки; рівень інноваційності та адаптивності персоналу); процеси та системи управління (ефективність операційних процесів, системи мотивації та контролю); фінансовий стан (ліквідність, рентабельність, доступ до фінансування) тощо.

Зрозуміло, що аналіз внутрішнього середовища допомагає оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, які потрібно враховувати при розробці стратегії.

Ефективне стратегічне управління базується на гармонізації впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Основними етапами є:

1. Ідентифікація зовнішніх загроз і можливостей.
2. Виявлення внутрішніх ресурсів для адаптації до змін.
3. Розробка стратегічних заходів для мінімізації ризиків і використання можливостей.

Зовнішнє середовище забезпечує контекст для діяльності підприємства, тоді як внутрішнє середовище визначає його здатність реагувати на ці виклики. Успішне стратегічне управління передбачає врахування взаємозв'язків між цими двома аспектами для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Необхідно розрізнити два основних типи інтегрованих стратегій зростання [53, с. 213].

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання організації шляхом отримання або посилення контролю над постачальниками. Компанія може створити ланцюг поставок або приєднатися до компанії, яка

вже має ланцюг поставок. Впровадження стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати дуже вигідні результати, оскільки зменшує залежність від коливань цін на компоненти та запитів постачальників. Крім того, постачання як центр витрат можна перетворити на центр прибутку.

2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається в зростанні підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, розташованими між підприємством і кінцевим споживачем, тобто системами розподілу і збуту. Цей тип інтеграції корисний, якщо ваша брокерська послуга має високу масштабованість залежно від рівня якості вашої роботи. Коли організація більше не може рости на своєму ринку зі своїм продуктом, у цій галузі впроваджуються різні стратегії зростання.

Виникає необхідність сформулювати ключові фактори, що визначають вибір різних стратегій зростання:

- зменшення попиту на продукцію на насичених або занепадаючих ринках;

- поточний бізнес вимагає значних грошових надходжень, які можна вигідніше інвестувати в інші сфери бізнесу;

- нові підприємства можуть створювати ефект синергії за рахунок ефективного використання обладнання, деталей і сировини;

- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення галузі;

- зменшення податкових витрат;

- полегшення доступу до глобальних ринків;

- залучення нових кваліфікованих співробітників або ефективне використання потенціалу існуючих керівників.

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища та можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням непередбачуваної кон'юнктури ринку. Воно полягає у встановленні довгострокового напрямку розвитку підприємства для всіх видів виробничої діяльності та зайняття відповідної або планової позиції

на внутрішньому та зовнішньому ринках [50, с. 51].

Також під час планування розглядаються можливі стратегії розвитку ринкових послуг підприємства: вихід на ринок з новою продукцією, залучення нових постачальників і споживачів продукції, розширення або припинення виробництва та реалізації попередніх продуктів і послуг. Тому світова ділова практика свідчить, що більшість компаній, які досягають значних результатів у своїй діяльності, роблять це завдяки впровадженню системи стратегічного управління.

Відповідно до концепції стратегічного управління аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідним елементом у визначенні місії та цілей підприємства, стратегія виступає інструментом досягнення цілей, а обрана для успішної реалізації концепція управління є сукупністю вибраних стратегій. Це необхідно для ведення бізнесу. Слід зазначити, що стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка займається визначенням цілей і завдань, напрямком діяльності, складанням орієнтирів розподілу ресурсів і здійсненням дій для досягнення поставлених цілей [47, с. 382].

Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Тому основними завданнями, які вирішує корпоративна стратегія, є впровадження інновацій та змін на підприємстві через розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та прогнозування майбутніх змін у діяльності [48, с. 133].

Тому стратегія розвитку суб'єкта господарювання включає не лише формування довгострокових основних цілей і завдань, а й чітке визначення курсу дій та грамотний розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Так, у сучасних умовах економічного розвитку глобалізація та динамічність зовнішнього середовища суттєво змінюють підходи до прогнозування та стратегічного управління. Основними аспектами, що

ускладнюють прогнозування майбутнього стану економічних систем, є:

1. Висока динаміка змін. Глобалізація значно підвищила швидкість змін у різних секторах економіки. Це впливає на: темпи впровадження інновацій та технологій; взаємозв'язок локальних ринків із глобальними тенденціями; швидкість зміни споживчих вподобань.

2. Невизначеність та ризики. Економічні системи стикаються з непередбачуваними подіями, такими як: геополітичні конфлікти, економічні кризи; зміни у законодавстві та регуляторній політиці; глобальні виклики, як-от кліматичні зміни або пандемії.

3. Динаміка зовнішнього середовища. Зростає значення макроекономічних чинників: фінансова нестабільність, зміни в міжнародній торгівлі; тенденції в енергетиці та переході до відновлюваних джерел енергії, демографічні зрушення у розвинених та країнах, що розвиваються.

4. Інформаційний перевантаження. Попри доступність величезного обсягу інформації, проблема полягає в її якості, достовірності та ефективному використанні: велика кількість даних часто ускладнює прийняття рішень через їх надмірність; потрібні інструменти для аналізу великих даних (Big Data), штучного інтелекту та прогнозного моделювання.

5. Залежність від технологій. Інформаційно-комунікаційні технології стають ключовим елементом розвитку, але вони також створюють нові виклики: конкуренція у впровадженні цифрових інструментів; ризики кібербезпеки та витоку конфіденційних даних; необхідність навчання персоналу для роботи з новими технологіями.

6. Взаємозалежність економік. Глобалізація формує мережу взаємопов'язаних економічних систем, що означає: кризові явища в одній країні можуть викликати ефект доміно. Міжнародні фінансові інститути відіграють важливу роль у стабілізації ринків.

Для ефективного управління в умовах динамічного середовища використовуються наступні підходи:

– сценарне планування: створення декількох можливих сценаріїв

розвитку подій;

- гнучкість стратегій: швидка адаптація до нових умов;
- використання сучасних технологій: аналіз даних та автоматизоване прогнозування;
- фокус на сталий розвиток: інтеграція екологічних, соціальних та економічних аспектів.

Сучасні економічні системи функціонують у контексті високої невизначеності та глобальних змін. Це вимагає інтеграції нових підходів до стратегічного управління, зокрема активного використання аналітичних інструментів, підвищення гнучкості стратегій та підготовки до різних сценаріїв розвитку [39, 55, с. 490].

Різноманітні проблеми забезпечення сталого розвитку економічних систем досліджуються науковою спільнотою в усьому світі. Для України запровадження елементів концепції сталого розвитку є не менш важливим з точки зору глобалізаційних та інтеграційних процесів [54; 32].

Прийняття Україною Національної стратегії сталого розвитку є важливим кроком до інтеграції принципів сталого розвитку у державну політику. Цей документ визначає основні цілі, завдання та напрями розвитку країни, які спрямовані на забезпечення балансу між економічним зростанням, соціальним прогресом та захистом довкілля [4, с. 40; 17, с. 43].

Основними аспектами Національної стратегії сталого розвитку є баланс трьох ключових складових. Стратегія ґрунтується на трьох основних компонентах сталого розвитку: довкілля (збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь), зменшення забруднення, боротьба зі зміною клімату; використання відновлюваних джерел енергії та енергоефективність; суспільство (покращення якості життя населення, забезпечення рівного доступу до ресурсів, освіти, медицини, соціальна інтеграція та подолання нерівності); економіка (підтримка стабільного економічного зростання, стимулювання інновацій та модернізації; розвиток «зеленої» економіки та

зниження ресурсоемності виробництва тощо.

При цьому, пріоритети даної стратегії виступають екологічна модернізація (зменшення негативного впливу промисловості на навколишнє середовище; перехід до циркулярної економіки (ресурси використовуються повторно); розвиток людського капіталу: підвищення освітнього рівня населення; розвиток інноваційної діяльності; енергонезалежність: поступове зменшення залежності від імпортованих енергоносіїв; використання потенціалу відновлюваних джерел енергії, таких як сонце, вітер, біомаса; сталий розвиток громад (підтримка місцевих ініціатив для забезпечення сталого розвитку на рівні громад [15, с. 213; 54, с. 32].

Національна стратегія узгоджена із Цілями сталого розвитку ООН до 2030 року, які включають 17 глобальних цілей, серед яких: подолання бідності та голоду; забезпечення якісної освіти та охорони здоров'я; збереження екосистем суші та океанів; боротьба зі зміною клімату [9, с. 68].

Безумовно, виклики в реалізації стратегії фінансування (недостатній рівень інвестицій у проекти сталого розвитку); інституційна слабкість: недосконалість законодавства та відсутність належного контролю за виконанням екологічних норм; інформованість: низький рівень розуміння суспільством важливості сталого розвитку; зовнішні фактори: економічні та політичні виклики, зокрема війна, яка впливає на можливості впровадження екологічних ініціатив [12; 15, с. 155].

Перспективами забезпечення даної стратегії сталого розвитку можна назвати розвиток «зеленої» економіки може стати рушієм економічного зростання, тоді як інвестиції у відновлювані джерела енергії знизять залежність від викопного палива. Підвищення екологічної свідомості сприятиме довгостроковій стійкості суспільства [48, с. 129].

Національна стратегія сталого розвитку України є важливим інструментом для створення збалансованого підходу до вирішення соціальних, економічних та екологічних завдань. Її успішна реалізація

залежить від злагоджених дій уряду, бізнесу, громадськості та міжнародних партнерів [22, с. 96; 48, с. 130; 60, с. 24].

Соціальна відповідальність є позитивною рисою сучасного бізнесу. Слід визнати, що теорія корпоративної соціальної відповідальності представниками українського бізнесу вивчається досить давно. У сучасному контексті корпоративна соціальна відповідальність є частиною корпоративної стратегії [10, с. 130].

Дослідження довели, що зміни, які відбуваються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, призводять до кількісних, якісних і структурних змін. Отже, розвиток є цілісною та багатовимірною концепцією, і її досягнення вимагає інтеграції, ідентифікації, координації та постійного вдосконалення цілей, стратегій та функціональних механізмів підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Загалом стратегічне управління розвитком підприємства — це процес, у межах якого менеджери встановлюють конкретні цілі діяльності, спрямовані на забезпечення довгострокового управління підприємством, та розробляють стратегії їх досягнення з урахуванням ключових зовнішніх факторів.

2. Доведено, що розвиток є цілісною та комплексною концепцією, яка вимагає визначення, інтеграції, координації та постійного вдосконалення цілей, стратегій і функціональних механізмів підприємства.

3. Стратегію варто розглядати як якісно визначений довгостроковий напрям розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Основними завданнями корпоративної стратегії є впровадження інновацій та змін на підприємстві через ефективний розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього

середовища, внутрішню координацію й прогнозування майбутніх змін у діяльності.

4. Проаналізовано, що стратегія розвитку підприємства формується на основі дослідження зовнішнього середовища його діяльності та оцінки внутрішніх перспектив, з урахуванням можливих змін і непередбачуваності ринкової кон'юнктури.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

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

Дослідимо детальніше умови функціонування одного із підприємств Кременчуцького району Полтавській області. За допомогою даних додатку Б ознайомимося із основними видами діяльності даного підприємства.

У стратегічному управлінні аграрним підприємством чітко виділяються суб'єкти та об'єкти, які взаємодіють у процесі досягнення стратегічних цілей.

Суб'єкти представляють ті сторони, які розробляють, ухвалюють і реалізують стратегічні рішення. До них належать:

власники підприємства, які визначають загальні напрямки розвитку та довгострокові цілі та забезпечують фінансову підтримку стратегічних ініціатив. Забезпечення фінансової підтримки стратегічних ініціатив є ключовим елементом управління розвитком аграрного підприємства. Цей процес передбачає визначення фінансових ресурсів, а саме: оцінка обсягу необхідних інвестицій для реалізації стратегічних цілей; пошук внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування (власний капітал, кредити, гранти, державні програми підтримки); формування бюджету (розподіл коштів між різними напрямками стратегічних ініціатив, такими як: модернізація обладнання; впровадження нових технологій; розвиток інфраструктури; маркетингові кампанії); контроль за ефективністю використання коштів, аналіз результатів реалізації стратегічних ініціатив, моніторинг дотримання запланованого бюджету; пошук інноваційних джерел фінансування, тобто залучення венчурних інвестицій або партнерів; використання краудфандингових платформ або інших сучасних механізмів залучення фінансів.

Фінансова підтримка стратегічних ініціатив для підприємства гарантує можливість реалізації довгострокових планів підприємства, сприяє його адаптації до ринкових змін і забезпечує стабільний розвиток.

2. Керівництво підприємства (топ-менеджери), які розробляють стратегії з урахуванням ринкових умов і внутрішніх можливостей; відповідають за координацію та реалізацію стратегічних рішень.

3. Фахівці та експерти, які надають професійні консультації та технічну підтримку, аналізують ринки, розробляють інноваційні рішення.

4. Працівники підприємства, які безпосередньо виконують конкретні завдання, передбачені стратегією та є основною ланкою у впровадженні змін.

5. Зовнішні партнери (інвестори, консалтингові компанії, наукові установи), що забезпечують додаткові ресурси, досвід і знання.

Об'єкти є тими аспектами діяльності аграрного підприємства, які підлягають стратегічному впливу. У першу чергу, мова йде, про виробничі процеси (організація виробництва сільськогосподарської продукції; упровадження інноваційних технологій у вирощування, зборі врожаю та обробці тощо).

Важливим для підприємства також є ресурсний потенціал – земельні ресурси (їх ефективне використання); матеріально-технічна база (оновлення техніки та обладнання); людські ресурси (підвищення кваліфікації працівників).

Серед складових аспектами діяльності аграрного підприємства є фінансовий менеджмент, тобто, інвестиції у виробництво та інфраструктуру, управління витратами та підвищення прибутковості.

Ринкові відносини як компонент функціонування аграрного підприємства передбачає: формування асортименту продукції відповідно до попиту; побудова каналів збуту та вихід на нові ринки.

Безумовно, важливою є організаційна структура підприємства, тобто оптимізація управлінської структури; зміцнення внутрішньої координації між підрозділами.

Інноваційна діяльність також є об'єктом є діяльності аграрного підприємства, тобто розробка та впровадження нових сортів, технологій або продуктів; використання стимуляторів росту, органічних добрив тощо.

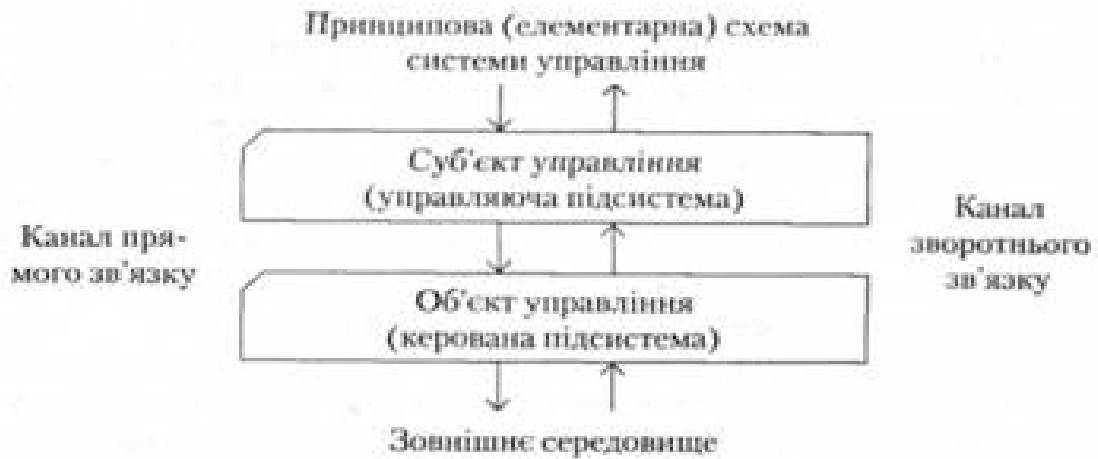


Рис. 2.1. Об'єкт і суб'єкт управління підприємством, 2019-2023 рр.

Суб'єкти стратегічного управління ухвалюють рішення, які впливають на об'єкти. Для досягнення ефективності необхідна тісна взаємодія між усіма рівнями суб'єктів (власники, менеджери, працівники) та комплексний підхід до об'єктів управління.

Суб'єкти стратегічного управління ухвалюють рішення, які безпосередньо впливають на об'єкти стратегічного управління, формуючи напрямки розвитку підприємства.

Суб'єкти впливають на об'єкти управління аграрним підприємством за допомогою розподілу ресурсів. Як-от власники та керівництво визначають, як будуть використовуватися фінансові, матеріальні та людські ресурси для реалізації стратегій. За такої ситуації важливим є адаптація до змін зовнішнього середовища, тобто менеджери аналізують ринкові умови, конкурентів, законодавство й приймають рішення про зміни у виробничих процесах або продукції; оптимізація виробничих процесів. Завдяки рішенням

керівництва оновлюється обладнання, впроваджуються сучасні технології, що підвищує ефективність роботи підприємства.

Одним з способів згаданого впливу є підвищення кваліфікації працівників, рішення щодо навчання персоналу впливає на якість роботи та здатність підприємства впроваджувати інновації.

Серед можливостей згаданого впливу варто відзначити створення нових ринкових можливостей, власники та топ-менеджери ухвалюють рішення про розширення асортименту, вихід на нові ринки або залучення партнерів.

Якщо суб'єкти вирішують інвестувати у впровадження нової агротехнології, це впливає на виробничий процес (впровадження нових методів вирощування); людські ресурси (потреба у навчанні персоналу); фінансовий менеджмент (розподіл інвестицій та контроль витрат).

Таким чином, рішення, прийняті суб'єктами, формують умови, у яких відбуваються зміни в об'єктах, забезпечуючи узгодженість та ефективність стратегічного управління.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо умови ведення господарської діяльності досліджуваного підприємства, яке є незалежним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи. Це підприємство має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своїх цілей та завдань, укладати угоди та нести відповідальність за свої зобов'язання.

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних витрат, витрат на оплату праці та доходів від господарської діяльності. Чистий прибуток, отриманий після всіх розрахунків, повністю перебуває в розпорядженні підприємства. Напрямок його використання визначається засновником (власником). Не менше 10% чистого прибутку агроформування розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх часткам у

статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток. Вся господарська діяльність регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Майно господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших активів, які відображаються в окремому балансі. Майно сільськогосподарських організацій належить їм на праві власності.

Досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції в галузі рослинництва та тваринництва, основним видом економічної діяльності є вирощування зернових, бобових культур та насіння олійних культур.

Земельна ділянка підприємства знаходиться в зоні Лісостепу, що характеризується помірно-континентальним кліматом з достатнім рівнем зволоження. Давайте детальніше розглянемо основні фактори, які сприяють функціонуванню досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери в період 2019-2023 рр.

Земля завжди була і залишається важливою частиною природних ресурсів, основою сільськогосподарського виробництва, а також місцем розташування суб'єктів господарювання в усіх секторах економіки країни. Склад угідь визначається процентними співвідношеннями та структурами, які відображають динаміку змін.

Розглянемо динаміку земельних ресурсів підприємства за досліджуваний період (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2019–2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Аналіз даних, представлених у табл. 2.1, свідчить про те, що площа сільськогосподарських угідь, які використовує підприємство, зменшилася у 2023 р. на 56,1 га в порівнянні з 2019 р. Це зниження пов'язане зі скороченням площі ріллі до 1036,5 га, що, в свою чергу, викликане зменшенням кількості орендованих земель. Водночас площа пасовищ зросла на 3,4 га, що становить 56,7 % від загальної кількості сільськогосподарських угідь.

Залучення персоналу в підприємстві відповідає його цілям, при цьому не порушує інтереси окремих осіб і забезпечує дотримання трудового законодавства. У сучасних умовах трудові ресурси складаються з людей, які мають свідомість, волю, а також економічні та соціальні потреби. Тому важливо враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси працівників.

Розглянемо зміни в чисельності працівників підприємства за 2019-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2019–2023 рр., осіб

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, -)	%
Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	44	0	100,0
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	41	39	39	43	42	+1	102,4
у т. ч. в рослинництві	38	36	36	40	39	+1	102,6
тваринництві	3	3	3	3	3	0	100,0
Матеріальні витрати, тис. грн	7711,0	5934,0	9158,0	12279,0	12660,0	+4949,00	164,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	5179,0	5450,0	6649,0	7887,0	8373,0	+3194,00	161,7
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	117,70	132,93	162,17	175,27	190,30	+72,59	161,7
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	67,2	91,8	72,6	64,2	66,1	x	98,5

Протягом останніх 5 років кількість працівників змінювалася, але в 2023 р. вона відповідала чисельності працівників 2019 р., а саме 44 працівника. У рослинництві кількість працівників зросла на 1 особу (2,6 %). Середньооблікова чисельність працівників у сільському господарстві становить 94,9 % від середньорічної кількості працівників. Протягом досліджуваного періоду матеріальні витрати зросли на 64,2 %, що становить 4949,0 тис. грн, а витрати на оплату праці – на 61,7 % або 3194,0 тис. грн. Загалом частка витрат на оплату праці в матеріальних витратах підприємства зменшилася на 1,5 % при відносній стабільності кількості працівників, що є негативним фактором.

Діяльність агропідприємства тісно пов'язана з наявністю та використанням основних засобів, які повинні мати відповідну організацію та структуру виробничого процесу. Агропідприємство має достатню кількість як основних, так і оборотних засобів для ведення господарської діяльності (табл. 2.3), ефективність використання яких зросла в період 2019-2023 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2019–2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, -)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	+8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	+8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	+188,34	135,9
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	+0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	-0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	+170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	-10,74	x

Аналіз табл. 2.3 показує, що впродовж досліджуваного періоду

спостерігалось зростання таких показників: фондоозброєності праці – на 188,34 тис. грн (35,9 %), фондівіддачі – на 0,22 грн (23,7 %). Водночас, показники фондомісткості знизилися на 0,21 грн (19,2 %). Позитивним моментом стало збільшення товарної продукції на 170,82 грн (23,5 %) на 100 грн вартості основних засобів, хоча чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на 10,74 грн (90,5 %).

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання необхідного прибутку важливо регулярно аналізувати ефективність використання основних фондів і вивчати фактори, що впливають на ці зміни.

Згідно з коефіцієнтом спеціалізації, який становить 0,536, підприємство демонструє багатогалузевий рівень спеціалізації, охоплюючи такі культури, як соя, зернові, соняшник та насіння ріпаку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2019	2020	2021	2022	2023			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,20	12205	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	х
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	100,0	х

На функціонування підприємства впливають численні фактори, які підвищують ризики та ступінь невизначеності в майбутніх умовах його роботи. Основним з цих факторів є війна, що, в свою чергу, призводить до зменшення логістичних можливостей. У цьому контексті особливу важливість

набуває виробничо-комерційна діяльність підприємства.

Розглянемо результати цієї діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, -)	%
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	+327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	+14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	+35772,0	1591,7
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	-907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	+13590,0	335,5
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	-0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	+11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	+19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	-0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	-6,2	-
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	-4,7	-

Аналіз даних, представлених у табл. 2.5, показує, що в 2023 р. чистий дохід зріс на 14423,0 тис. грн (68,2 %) у порівнянні з 2019 р. Зокрема, на одного середньорічного працівника він збільшився на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (87,0 %). Рівень рентабельності знизився на 6,2 % і в 2023 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 % і також склала 0,4 %. Загалом, виробничо-комерційна діяльність підприємства залишається прибутковою, проте через війну ефективність господарювання значно знизилася.

Отже, стратегічне управління в аграрному секторі спрямоване на створення гнучкої системи, яка дозволяє підприємству своєчасно реагувати на

зміни ринку. Це передбачає постійний аналіз ситуації, формулювання нових цілей та розробку ефективних стратегій розвитку. Системи планування є важливим інструментом для реалізації цих стратегій і дозволяють досягти високої ефективності роботи агропідприємства.

Водночас стратегічне управління передбачає чітке визначення напрямів розвитку підприємства, а також розподіл ресурсів та мотивацію працівників для досягнення поставлених цілей. Основою для розробки стратегії є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, який дозволяє оцінити можливості та загрози, а також визначити найкращі шляхи розвитку.

Аграрне підприємство не може існувати ізольовано від зовнішнього світу. Економічні, соціальні та політичні зміни впливають на його діяльність. Тому для успішного управління підприємством необхідно постійно аналізувати зовнішнє середовище. Зазвичай для цього використовують спеціальні матриці та моделі.

2.3. Стратегічний аналіз підприємства

Сучасні підприємства приділяють велику увагу стратегічному плануванню. Це означає, що вони визначають напрямки свого розвитку, розробляють плани дій і контролюють їх виконання. При цьому важливо враховувати зміни на ринку.

Для того, щоб розробити успішну стратегію розвитку, агропідприємство повинно спочатку провести детальний аналіз свого становища на ринку. Цей аналіз включає в себе ідентифікацію всіх факторів, які можуть вплинути на його діяльність, як внутрішніх, так і зовнішніх. Тільки після цього можна оцінити реальні можливості та розробити ефективний план дій.

Щоб бути конкурентоспроможним на ринку, агропідприємство має постійно розвиватися та впроваджувати нові технології. Аналіз можливостей та потенціалу дозволяє визначити, наскільки підприємство готове до інновацій

та які ресурси для цього необхідні. При цьому важливо враховувати зовнішні фактори, які можуть як сприяти, так і перешкоджати інноваційній діяльності.

Для того, щоб виявити можливості та загрози, які можуть вплинути на нашу компанію, ми проводимо PEST-аналіз. Цей метод дозволяє нам оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на наш бізнес і, таким чином, розробити більш ефективну стратегію.

Для того, щоб оцінити, наскільки ефективно працює агропідприємство, проводимо аналіз зовнішнього середовища. За допомогою PEST-аналізу виявляємо всі фактори, які можуть вплинути на діяльність, та групуємо їх за чотирма категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Далі оцінюємо, наскільки важливий кожен з цих факторів впливає на діяльність аналізованого підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка значимості чинників впливу на підприємство, 2019-2023 рр.

Зовнішні стратегічні чинників	Вага впливу чинників	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Політичні			
Можливість зміни законодавства	0,3	3	0,9
Воєнно-політична стабільність (нестабільність)	0,4	10	4,0
Податкова політика	0,3	4	1,2
Державний вплив на аграрний сектор	0,4	6	2,4
Економічні			
Курс гривні, його динаміка	0,3	4	1,2
Фінансове становище партнерів, платоспроможність покупців	0,5	3	1,5
Рівень цін на паливо, енергоресурси	0,3	4	1,2
Рівень цін на сировину, матеріали	0,5	5	2,5
Соціальні			
Демографічні зміни	0,4	3	1,2
Відношення до продукції підприємства	0,3	2	0,6
Продуктивність праці	0,2	2	0,4
Рівень кваліфікації, рівень освіти	0,5	5	2,5
Технологічні			
Швидкість зношування основних засобів	0,4	5	2,0
Витрати на оновлення техніки в підприємстві	0,3	3	0,9
Доступність нових технологій в підприємстві	0,3	5	1,5

За даними табл. 2.6 можна виділити, які фактори макросередовища найбільше впливають на ділову активність господарства, зокрема воєнно-

політична нестабільність, вплив держави на аграрний сектор, рівень цін на матеріали, енергоресурси, сировину, рівень освіти працівників, рівень кваліфікації агропідприємства тощо.

З метою діагностики внутрішнього середовища агропідприємства застосуємо метод SNW-аналізу, що дозволяє виявити сильні й слабкі сторони досліджуваного підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства, 2019-2023 рр.

Стратегічна позиція чинника внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
Кадри			
Кадрові ресурси підприємства	+		
Кваліфікація персоналу підприємства		+	
Плинність кадрів в підприємстві	+		
Мотивація персоналу в підприємстві			+
Управління			
Імідж аграрного підприємства		+	
Стратегія управління підприємством			+
Організаційна структура		+	
Виробництво			
Вартість сировини	+		
Контроль за якістю продукції		+	
Впровадження інновацій та автоматизація виробництва		+	
Маркетинг			
Інформаційно-комунікаційні технології			+
Цінова політика підприємства	+		
Збут аграрної продукції, розширення асортименту		+	

Отже, з табл. 2.7 з'ясовано, що для успішного розвитку підприємства необхідно вирішити такі проблеми: підвищити мотивацію працівників, розробити ефективну стратегію управління та модернізувати інформаційні системи.

SWOT-аналіз дозволяє зрозуміти, як внутрішні характеристики підприємства впливають на його здатність використовувати зовнішні можливості та протистояти загрозам.

Для успішного розвитку підприємства необхідно провести ряд змін. Зокрема, слід удосконалити систему збуту, повною мірою використати

потенціал нового обладнання та впровадити сучасні технології управління. Ці аспекти повинні стати пріоритетними при прийнятті стратегічних рішень.

Внаслідок SWOT-аналізу можна провести подальшу оцінку потенціалу агропідприємства, що представлений за допомогою даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз підприємства, 2019-2023 рр.

Фактори зовнішнього середовища	Можливості (O): 1. Вихід на нові ринки збуту, зміна географії реалізації продукції. 2. Удосконалення виробництва аграрної продукції. 3. Поява нових технологій. 4. Розширення виробництва продукції	Загрози (T): 1. Воєнний стан. 2. Поява нових конкурентів. 3. Нестабільний курс гривні
Фактори внутрішнього середовища		
Сильні сторони (S):	Поле «Сильні сторони/можливості»	Поле «Сильні сторони/загрози»
1. Постійне коло споживачів. 2. Ріст обсягів виробництва аграрної продукції. 3. Низькі ціни на аграрну продукцію. 4. Наявні налагоджені відносини з партнерами	1. Завдяки високим обсягам виробництва та конкурентоспроможним цінам, підприємство має можливість вийти на нові ринки та збільшити масштаби своєї діяльності. 2. Довгострокові партнерські відносини є потужним інструментом для освоєння нових ринків	1. Конкурентоспроможна цінова політика дозволяє підприємству утримувати лідерські позиції на ринку. 2. Наявність постійної клієнтської бази забезпечує результативність діяльності підприємства в у воєнний час
Слабкі сторони (W):	Поле «Слабкі сторони/можливості»	Поле «Слабкі сторони/загрози»
1. Плинність кадрів в підприємстві. 2. Незадовільний рівень маркетингової політики	Через недостатню маркетингову активність підприємство стикається зі значними труднощами при виході на нові ринки	Недостатня увага до маркетингу може призвести до зменшення частки ринку та погіршення фінансових результатів підприємства

Для успішного розвитку аграрного підприємства необхідно проводити SWOT-аналіз, який допомагає визначити сильні сторони, на які можна спиратися, та слабкі сторони, які потрібно усунути, враховуючи зовнішні можливості та загрози.

Головними проблемами підприємства є відсутність чіткого бачення майбутнього, нерозроблені стратегії розвитку та слабка конкурентоспроможність. Крім того, підприємство стикається з труднощами в організації збуту, відсутністю ефективних інструментів стимулювання клієнтів, порушеннями технологічних процесів та застарілим обладнанням.

Щоб підвищити ефективність роботи, підприємству необхідно зосередитися на таких пріоритетних напрямках: стратегічне планування, маркетинг, виробництво та інвестиції.

Сприятливе бізнес-середовище та близькість до ринків створюють для підприємства широкі перспективи для зростання за рахунок збільшення обсягів продажів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Діяльність підприємства обмежується низкою факторів: триваючий військовий конфлікт, обмежені можливості для впровадження нових технологій, висока конкуренція, нестабільні ціни на енергоносії та паливо, недостатнє фінансування та загальна нестабільність економічної ситуації.

Для успішного розвитку агроформування необхідно розробити та впровадити стратегію, яка передбачає: підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг за рахунок залучення інвестицій, оптимізацію використання виробничих ресурсів, впровадження енергоефективних технологій та визначення пріоритетних напрямів інвестування та джерел фінансування.

Результати аналізу PEST, SNW та SWOT стали основою для розробки стратегії розвитку агроформування, яка враховує як сильні сторони підприємства, так і існуючі ризики та можливості.

Завдяки всебічному аналізу підприємство отримало чітке уявлення про свої можливості в галузі інновацій та може розробити ефективну стратегію їх впровадження на всіх етапах розвитку.

Результати дослідження другого розділу свідчать про низьку ефективність діяльності підприємства та недостатню прибутковість. Для покращення фінансових показників компанії необхідно розробити та

впровадити інноваційні рішення, які дозволять створювати нову, якіснішу продукцію за менших витрат.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що досліджуване господарство демонструє багатогалузевий рівень спеціалізації, охоплюючи такі культури, як соя, зернові, соняшник та насіння ріпаку (коефіцієнт спеціалізації становить 0,536).

2. У 2023 р. чистий дохід зріс на 14423,0 тис. грн (68,2 %) у порівнянні з 2019 р. Зокрема, на одного середньорічного працівника він збільшився на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (87,0 %). Рівень рентабельності знизився на 6,2 % і в 2023 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 % і також склала 0,4 %. Загалом, виробничо-комерційна діяльність підприємства залишається прибутковою, проте через війну ефективність господарювання значно знизилася.

3. За результатами SWOT-аналізу, найбільш перспективною для агропродовольчого підприємства є стратегія, спрямована на посилення ринкових позицій та активне зростання. Успішна реалізація цієї стратегії створить міцний фундамент для подальшого розвитку бізнесу.

4. Аналіз діяльності агроформування виявив такі слабкі сторони: відсутність чіткої стратегії розвитку, невизначені цілі, недостатня конкурентоспроможність, неефективна система збуту, відсутність мотивації клієнтів та високий ступінь зносу основних засобів.

5. Проведений аналіз (PEST, SNW, SWOT) дозволив визначити інноваційний потенціал підприємства та можливості його реалізації. Завдяки всебічному аналізу підприємство отримало чітке уявлення про свої можливості в галузі інновацій та може розробити ефективну стратегію їх впровадження на всіх етапах розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства

Щоб підприємство могло ефективно розвиватися, воно потребує детально розробленої стратегії. Ця стратегія повинна не просто визначати кінцеву мету, а й прописувати конкретні кроки та дії, які приведуть до бажаного результату. Стратегічне управління бізнес-процесами – це комплексний підхід, який дозволяє пов'язати загальну стратегію компанії з її повсякденною діяльністю. Іншими словами, це процес, який допомагає зрозуміти, як кожна операція, яку виконує підприємство, сприяє досягненню стратегічних цілей.

Побудова функціональної моделі – це створення візуального зображення того, як працює підприємство. Це як схема, яка показує всі взаємозв'язки між різними підрозділами, процесами та інформаційними потоками. Така модель дозволяє:

- ідентифікувати проблеми: виявити «вузькі місця» в роботі підприємства;

- оптимізувати процеси: знайти способи зробити роботу більш ефективною;

- приймати обґрунтовані рішення: виходячи з даних моделі, приймати рішення щодо впровадження змін

Кожен крок, який робить сільськогосподарське підприємство, безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність. Будь-яка діяльність – від вибору культур для вирощування до методів збуту продукції – може зробити підприємство більш або менш привабливим для клієнтів порівняно з конкурентами.

Розробка стратегії розвитку – це складний процес, який вимагає глибокого розуміння не тільки внутрішніх особливостей підприємства, але й зовнішнього середовища. Конкурентна оцінка є основою для такої стратегії. Вона дозволяє визначити:

сильні та слабкі сторони підприємства: що робимо добре, а що потребує покращення;

можливості та загрози: які нові можливості відкриваються, і які ризики можуть виникнути;

конкурентні переваги: чим підприємство відрізняється від конкурентів;

Визначення кількісних та якісних показників – це важливий етап конкурентної оцінки. Ці показники можуть включати (кількісні: обсяг виробництва, прибутковість, частка ринку, витрати виробництва тощо; якісні: якість продукції, рівень сервісу, репутація підприємства, інноваційність тощо.

Розглянемо рис. 3.1.

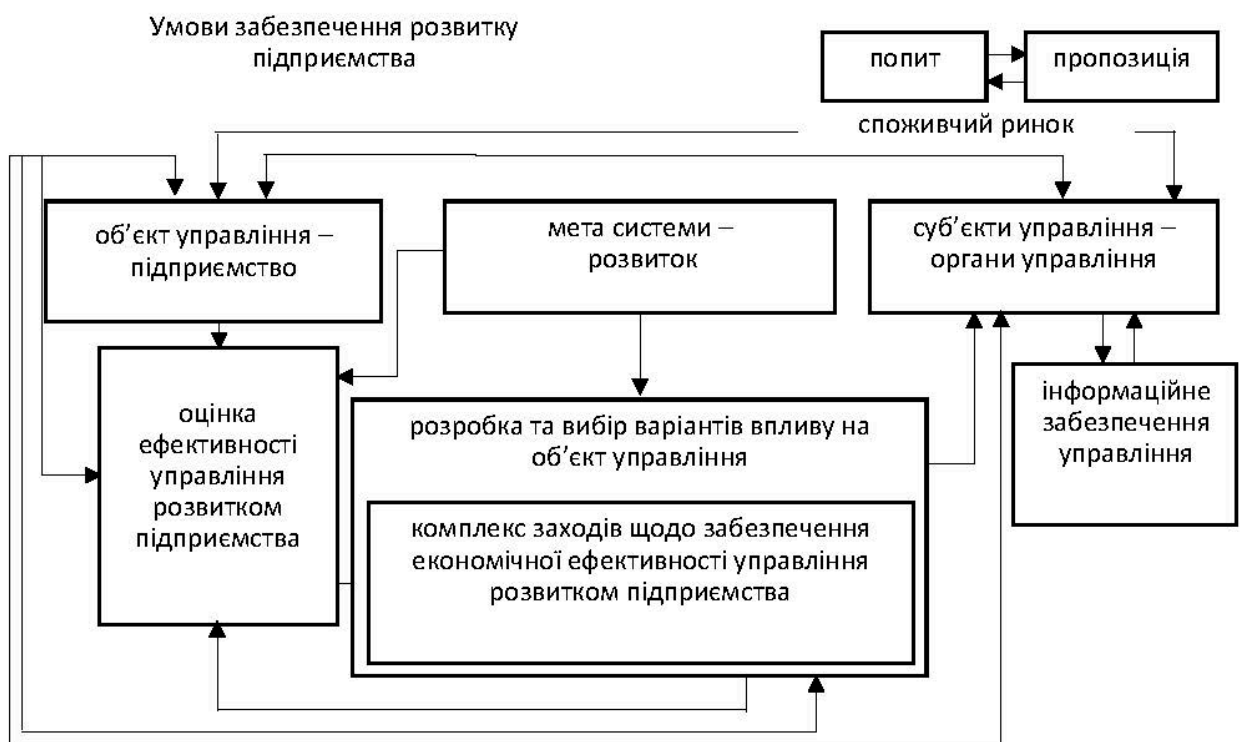


Рис. 3.1. Рекомендована модель управління розвитком підприємства, 2025-2029 рр.

Розробка стратегії розвитку підприємства вимагає структурованого підходу, який враховує всі ключові аспекти його діяльності. Виділені аспекти – організаційний, елементний, функціональний та модель потоку даних – дозволяють створити цілісну, логічну та ефективну стратегію.

Організаційний аспект. Цей аспект визначає структуру підприємства, його фізичні та управлінські складові:

1. Топологія підприємства: географічне розміщення головного офісу, філій, складів; логістика між виробничими та адміністративними об'єктами.

2. Організаційна структура: визначення функцій підрозділів та їх взаємодії; централізація або децентралізація управління.

3. Розміщення обладнання: оптимізація розташування виробничих потужностей; забезпечення ефективності виробничих та складських процесів.

Елементний аспект. Спрямований на аналіз продукції та технологій, необхідних для її виготовлення: опис продукції, види продукції, їх ключові характеристики та конкурентні переваги; актуальність асортименту відповідно до ринкового попиту; технології виробництва: розташування технологічних ліній, їх потужність і гнучкість; використання інноваційних підходів, автоматизація виробничих процесів; взаємозв'язок між продуктами: можливості диверсифікації або концентрації на ключових сегментах.

4. Функціональний аспект. Фокусує увагу на процесах і відповідає на запитання «як виконувати операції»: опис бізнес-процесів: послідовність дій для досягнення поставлених цілей; визначення точок прийняття рішень; оптимізація процесів: пошук шляхів скорочення витрат та підвищення продуктивності; використання методів управління якістю, таких як Lean або Six Sigma; інтеграція функцій: взаємодія між відділами, підрозділами та співробітниками; модель потоку даних. Цей аспект описує інформаційні та ресурсні потоки, необхідні для реалізації бізнес-процесів: фінансові ресурси: бюджетування, управління грошовими потоками, аналіз витрат і доходів; прозорість та контроль фінансових операцій; матеріальні ресурси: ланцюг

постачання, від закупівлі сировини до доставки готової продукції; управління запасами та логістичні системи; інформаційні ресурси: збирання, зберігання та обробка даних; використання інформаційних систем (ERP, CRM) для забезпечення ефективності процесів.

5. Комплексний підхід. Об'єднання цих аспектів створює основу для побудови інтегрованої стратегії розвитку, яка: враховує індивідуальні особливості підприємства; підвищує його конкурентоспроможність завдяки ефективному використанню ресурсів; дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Отож, стратегія, побудована з урахуванням організаційного, елементного, функціонального аспектів і моделі потоку даних, дає змогу підприємству ефективно функціонувати, забезпечувати стабільний розвиток і відповідати сучасним викликам бізнес-середовища.

Удосконалення стратегічного управління в агросекторі – це комплексний процес, який включає в себе детальний аналіз внутрішніх ресурсів підприємства (фінанси, персонал, технології) та зовнішніх факторів (ринок, конкуренти, регуляторне середовище). На основі цього аналізу формуються стратегічні цілі, розробляються ефективні стратегії та плани їх реалізації, що дозволяє забезпечити стійкий розвиток аграрного бізнесу.

У додатку II нами запропоновано оптимальну модель управління, яка допоможе підприємству розвиватися в довгостроковій перспективі.

Мета стратегії – чітко визначити, чого хоче досягти підприємство, і розробити план дій для реалізації цих цілей.

Для ефективного управління підприємством у динамічному середовищі необхідно створити систему стратегічної діагностики. Ця система дозволить своєчасно виявляти зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах, а також оперативно коригувати стратегію розвитку підприємства.

Ефективність бізнес-моделі аграрного підприємства залежить від комплексного взаємозв'язку стратегії, організаційної структури, ресурсів, технологій, а також зовнішніх факторів, таких як макроекономічні умови,

конкуренція та державна політика. Інформаційно-комунікаційні технології є важливим інструментом, який підтримує всі аспекти діяльності підприємства.

Керівники агропідприємств відіграють ключову роль у формуванні та реалізації стратегії. Їхнє стратегічне мислення та здатність передбачати зміни дозволяють приймати обґрунтовані рішення, які забезпечують довгостроковий успіх підприємства.

Для кожного напрямку діяльності (рослинництво, тваринництво, переробка) можуть бути встановлені конкретні функціональні цілі, які будуть сприяти досягненню загальних стратегічних цілей підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Складаві, які забезпечать досягнення мети діяльності підприємства,
2025-2029 рр.**

Складаві	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно-функціональна структура управління	Створення гнучкої організаційної структури
Організація виробництва	Основний напрямок діяльності підприємства – виробництво та продаж зернових, зокрема кукурудзи, соняшнику та сої. Вибір цих культур обумовлений їхньою високою рентабельністю та попитом на ринку	Використання високопродуктивних порід тварин. Вирощування культур із застосуванням мінімального агрокомплексу. Переробка зерна, створення продукції з доданою вартістю
Персонал	Робота з персоналом є недостатньою	підвищення кваліфікації працівників підприємства, організація навчання та перепідготовки працівників
Маркетинг	Робота зі стейкхолдерами – задовільний рівень, з ринковою інформацією – мінімальна	Проведення маркетингових досліджень та налагодження постійного контакту з покупцями продукції підприємства. Розширення географії збуту
Фінансове управління	Висока платоспроможність та ліквідність підприємства	Додаткове акумулювання коштів для інвестування, розширення, оновлення існуючих складських приміщень, побудова нових

Хоча кожне сільськогосподарське підприємство має набір стратегічних

цілей, обмежені ресурси часто заважають їх одночасному досягненню. Щоб ефективно розподіляти ресурси та досягати найбільш важливих цілей, необхідно використовувати структуру «дерева цілей». Цей інструмент дозволяє ранжувати цілі за пріоритетністю та визначити конкретні кроки для їх реалізації.

Процес стратегічного планування починається з формулювання місії підприємства. Місія визначає основну мету діяльності та цінності компанії. Далі проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, на основі якого формулюються стратегічні цілі. Цілі повинні бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) і спрямовані на забезпечення довгострокового успіху підприємства:

- посилення роботи зі споживачами;
- систематичні маркетингові дослідження;
- розширення ринків збуту продукції;
- оновлення й модернізація виробничих потужностей;
- зменшення нерентабельної діяльності;
- ліквідація фінансових ускладнень, максимально можливе звільнення від дебіторської, та кредиторської заборгованостей.

Кожна з поставлених стратегічних цілей (наприклад, збільшення прибутку на 15 % протягом наступних трьох років, зниження собівартості виробництва на 10 %, розширення асортименту продукції на 20 %) безпосередньо сприяє досягненню функціональних цілей агропідприємства. Так, збільшення прибутку сприяє забезпеченню фінансової стійкості підприємства, а зниження собівартості виробництва підвищує його конкурентоспроможність.

Необхідно конкретизувати цілі, яких потрібно досягти (табл. 3.2).

Щоб досягти стійкого зростання продажів, впроваджуємо нову маркетингову стратегію. Вона передбачає глибоке дослідження ринку, залучення професіоналів з маркетингу та розширення географії продажів

продукції в межах Полтавської області.

Друга ціль: формувати резерв у розмірі 10 % від річного прибутку для фінансування проектів з будівництва нових складських приміщень з використанням передових технологій.

Таблиця 3.2

**Рекомендовані цілі та умови досягнення мети підприємства,
2025-2029 рр.**

Чинники	Цілі	Умови	Пріоритетність реалізації
Організація управління	Створення гнучкої організаційної структури	Розуміння необхідності змін в організації управління зі сторони керівництва підприємства	1
Організація виробництва	Капіталізація 10 % чистого доходу з метою акумулювання коштів для здійснення інвестицій в майбутньому	Вирощування інтенсивного типу сортів; розміщення культур по кращих попередниках в сівозміні; використання ґрунтозахисних систем обробітку; оптимальне забезпечення рослин мінеральним живленням; інтегрований захист рослин	1
		Оптимізація посівних площ	2
		Використання високопродуктивних порід тварин (вівці, бджоли); використання високопродуктивних сортів, гібридів; оптимального варіанту удобрення; гетерозисного (гібридного) насіння	3
Маркетинг	Розширення ринків збуту продукції щорічно на 1-2 %	Залучення фахівця із маркетингу	1
		Проведення деталізованого аналізу ринку продукції	1
		Налагодження контактів з покупцями	2
		Залучення нових ринкових сегментів	3
Фінансове управління	Формування фонду інвестування та систематичний контроль за фінансовим станом	Аналіз можливості проведення інвестицій в сектор	1
		Контроль за показниками ліквідності й платоспроможності	2

Третя ціль: з метою збереження довілля та підвищення конкурентоспроможності підприємства, протягом наступних п'яти років –

2025-2029 рр. буде здійснюватися перехід на сучасні технології, що дозволяє мінімізувати використання ресурсів у сільському господарстві.

Проаналізувати всі можливі шляхи розвитку підприємства та обрати найкращий варіант, який дозволить досягти поставлених цілей.

Процес формування цілей агропідприємства є важливим етапом стратегічного планування, що забезпечує спрямованість діяльності та створює основу для досягнення конкретних результатів. Цей процес охоплює кілька взаємопов'язаних етапів:

1. Визначення необхідних характеристик агрогосподарства. На цьому етапі аналізується поточний стан підприємства, його ресурси та можливості: ресурсний потенціал (земельні площі, технології, техніка, трудові ресурси, фінансові можливості); економічні показники (продуктивність, рентабельність, обсяг виробництва); ринкові умови (попит на продукцію, конкуренція, тенденції розвитку галузі); екологічні фактори (стан ґрунтів, природні умови, доступність водних ресурсів).

2. Визначення можливих та бажаних ситуацій і включення їх до мети. На цьому етапі визначаються стратегічні напрями діяльності підприємства: формулюються цілі, які враховують потенційні можливості агропідприємства, наприклад: підвищення врожайності за рахунок використання сучасних агротехнологій; розширення обсягів виробництва або вихід на нові ринки; цілі повинні відповідати принципу SMART: бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними в часі.

3. Виявлення можливих, але небажаних характеристик. Цей етап передбачає ідентифікацію ризиків та загроз, які можуть негативно вплинути на досягнення мети: ризики (непередбачувані погодні умови (посухи, повені, заморозки)); коливання цін на ринку сільськогосподарської продукції; зниження родючості ґрунтів через інтенсивне використання.

При формуванні цілей агропідприємства необхідно враховувати дії для мінімізації впливу: використання страхових механізмів; упровадження ресурсозберігаючих технологій; розробка диверсифікованої продуктової

стратегії.

4. Рекомендація заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих ситуацій. Оцінюються амбіційні, але об'єктивно недосяжні цілі, і проводиться їх корекція: визначається, які цілі не відповідають реальним можливостям підприємства, наприклад: нереалістичне збільшення обсягів виробництва за короткий період; надмірна залежність від дорогих імпортованих технологій. Водночас, рекомендується уточнити часові рамки досягнення мети; залучити зовнішніх партнерів чи інвесторів для підвищення ресурсної бази; зосередитися на пріоритетах, які мають найвищу ймовірність успішного виконання.

Процес формування цілей агропідприємства є системним підходом, що враховує реалії господарської діяльності, зовнішні та внутрішні умови. Його головна мета – забезпечити баланс між амбіціями та можливостями підприємства, адаптуючи цілі до змінного середовища та сприяючи сталому розвитку агропідприємства.

Впровадження сучасних методів управління в агропромислових підприємствах сприяє гармонійному поєднанню повсякденних операцій (оперативне управління) з довгостроковими цілями розвитку (стратегічне управління). Такий системний підхід не лише підвищує ефективність виробництва та якості продукції, але й дозволяє агропідприємствам адаптуватися до мінливих умов ринку та задовольняти потреби все більш вибагливого споживача. Завдяки цьому, агросектор може досягти стійкого розвитку, забезпечуючи продовольчу безпеку та сприяючи економічному зростанню країни.

Таким чином, збалансоване управління в агропідприємстві передбачає комплексний підхід, який дозволяє одночасно враховувати різні аспекти діяльності та досягати гармонійного розвитку. Це не просто управління окремими процесами, а створення єдиної системи, де всі елементи взаємопов'язані та підпорядковані загальній меті.

3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства

Ринок сільського господарства постійно змінюється під впливом різних факторів (кліматичні зміни, технологічні інновації, зміна споживчих уподобань). Стратегія допомагає передбачати ці зміни та розробляти відповідні заходи.

На основі проведеного дослідження запропоновано конкретизувати стратегію розвитку для реалізації цілей, поставлених у плані розвитку досліджуваного господарства. Правильно розроблена стратегія дозволить підприємству досягти поставлених цілей і забезпечити стабільний розвиток на довгострокову перспективу. Основними напрямками стратегії розвитку є диверсифіковане зростання, інтенсивне зростання, інтегрованого зростання й стратегія скорочення.

Основою механізму має бути розробка комплексної стратегії, що включає як загальні напрями розвитку підприємства, так і детальніші підходи для ефективного використання всіх ресурсів та забезпечення довготривалої стабільності.

На основі SWOT-аналізу, результатів застосування PEST-аналізу та SNW-аналізу діяльності підприємства нами з'ясовано, що для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно провести детальніші дослідження перспективних напрямів дослідження та розробити нові стратегії.

Відповідно існуючих умов функціонування господарства, запропоновано обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну (загальну) стратегію.

Ця стратегія, яку можна назвати стратегією стабілізації та зміцнення позицій, спрямована на збереження досягнутих успіхів в умовах жорсткої конкуренції та мінливого ринку. Дана стратегія дозволяє аграрному підприємству не тільки зберегти свої позиції, але й зміцнити їх в умовах жорсткої конкуренції. Однак, для успішної реалізації стратегії необхідно

постійно моніторити ринок, адаптуватися до змін і бути готовими до нових викликів.

Вибір стратегії стабілізації та зміцнення позицій на ринку для агроформування в умовах воєнного стану та економічної кризи є логічним і обґрунтованим рішенням. Ця стратегія дозволяє підприємству зберегти свою діяльність, мінімізувати ризики і підготуватися до більш сприятливих часів.

Деталізуємо удосконалення діяльності підприємства за окремими напрямками (додаток К).

Збереження досягнутих позицій на ринку, підтримання високого рівня конкурентоспроможності та досягнення позитивного фінансового результату – це комплексні завдання, які вимагають системного підходу та постійної уваги керівництва підприємства. Реалізація даної стратегії дозволить підприємству не тільки вижити в складних умовах, але й зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

Обґрунтовано, що господарство має обрати стратегію диференціації. Диференціація дозволяє виділитися серед конкурентів, створивши унікальну пропозицію для клієнтів. Це може бути вища якість продукції, особливі смакові якості, екологічна чистота, додаткові послуги тощо.

Для того, щоб агропідприємство досягло успіху на ринку, можемо застосувати стратегію диференціації. Це означає, що будемо пропонувати споживачам унікальні продукти, які відрізняються від пропозицій конкурентів. Завдяки різноманітності продуктів зможемо залучити більше споживачів та зміцнити свої позиції на ринку.

Традиційна стратегія інновацій передбачає поступове вдосконалення існуючих процесів, продукції та послуг. Вона фокусується на оптимізації та модернізації вже наявних технологій та обладнання. Це може бути ефективним підходом для агропідприємства, яке бажає зберегти стабільність та поступово нарощувати конкурентоспроможність.

Для досягнення успіху аграрного підприємства пропонуємо інвестувати в людський капітал. Це передбачає не лише набір кваліфікованих фахівців, але

й постійне підвищення їхньої кваліфікації, а також створення таких умов праці, які б мотивували їх до ефективної роботи. Умови мобілізації створюють ряд специфічних викликів для аграрних підприємств. Зменшення кількості працездатного населення, нестабільність на ринку праці та інші фактори вимагають гнучкості та адаптації кадрової політики. Повернення ветеранів на цивільний ринок праці, особливо в аграрний сектор, відкриває перед підприємствами нові можливості та ставить перед ними ряд викликів.

Для досягнення кращих результатів підприємству варто розробити комплексний план дій, який передбачає: зміцнення контролю над постачанням сировини, розробку унікальної пропозиції для клієнтів, розгляд можливостей об'єднання з іншими компаніями, активну роботу над покращенням комунікації з ринком та формування лояльності споживачів.

Ефективна стратегія агробізнесу будується на глибокому аналізі поточних та майбутніх економічних і ринкових тенденцій. Вона передбачає постійну готовність до адаптації до змін та прийняття рішень, які відповідають конкретним умовам роботи підприємства.

Незважаючи на те, що виконання стратегії агроформування покладено на всіх менеджерів, відсутність єдиних критеріїв та підходів до прийняття рішень, обумовлених різним досвідом та індивідуальними оцінками ситуації, може призводити до розбіжностей у тлумаченні стратегічних цілей та, як наслідок, до зниження ефективності її реалізації.

У динамічному бізнес-середовищі підприємства, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, повинні постійно вдосконалювати свої процеси. Впровадження нових технологій – це не просто модний тренд, а необхідність. Автоматизація рутинних операцій, використання цифрових інструментів для управління, впровадження систем планування ресурсів підприємства – все це дозволяє підвищити ефективність бізнесу і забезпечити його стійкий розвиток.

Нашою метою є не просто розробити ефективну бізнес-стратегію, а й сформувати позитивний імідж агропідприємства на ринку. Запропоновані заходи спрямовані на те, щоб підприємство сприймалося як відповідальний

бізнес-партнер, який дотримується високих етичних стандартів і дбає про довкілля. Такий підхід не тільки допоможе залучити нових споживачів та інвесторів, але й зміцнить лояльність існуючих.

Для збирально-транспортних ланок, включаючи зернозбиральні комбайни та автомобілі, під час роботи в заданих умовах важливо враховувати швидкість руху, час та тривалість заповнення бункера жнивarki зерном. Необхідно також визначити маршрути автомобільного руху та кількість автомобілів, які потрібні для транспортування зерна від одного комбайна до іншого.

Дослідження показало, що агроформування може значно зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільні доходи, якщо розширить свою діяльність. Зокрема, варто розглянути такі напрямки, як надання додаткових послуг та обслуговування сільськогосподарської техніки. Це дозволить не лише диверсифікувати доходи, але й залучити нових клієнтів та зміцнити взаємовідносини з існуючими.

Проведене дослідження діяльності підприємства показало, що для досягнення більшої ефективності необхідно зосередитися на підвищенні врожайності сільськогосподарських культур. Це дозволить збільшити обсяги виробництва без розширення посівних площ та оптимізувати використання ресурсів.

Ще одним тактичних заходом забезпечення обраної стратегії є використання регуляторів росту рослин при вирощуванні сільськогосподарської продукції.

Застосування регуляторів росту та біостимуляторів дозволяє не тільки збільшити врожайність, але й оптимізувати використання інших засобів виробництва. Наприклад, завдяки цим препаратам рослини краще засвоюють добрива, що дозволяє зменшити їх норми внесення. Крім того, регулятори росту допомагають рослинам краще протистояти стресовим факторам, таким як посуха, заморозки або шкідники, що знижує ризики втрати врожаю і, відповідно, збільшує прибуток сільськогосподарського виробництва.

Стимулятори росту не тільки збільшують кількість врожаю, але й покращують його якість. Завдяки цим препаратам в рослинах накопичується більше корисних речовин, таких як вітаміни, мінерали і антиоксиданти. Це робить плоди більш смачними і поживними. Отже, комплексна обробка насіння та обприскування посівів сприяє:

- підвищенню урожайності до 20 %;
- підвищенню зимостійкості озимих культур за рахунок накопичення цукру та поглиблення вузлів кущення;
- розвитку потужної кореневої системи;
- підвищенню вміст фотосинтетичного хлорофілу;
- розвитку в зоні кореневої системи груп необхідних рослинам еколого-поживних мікроорганізмів, у тому числі фосфатмобілізуєчих і азотфіксуєчих бактерій;
- біосинтезу білків стресу теплового шоку;
- розвитку мікробних популяцій, здатних виробляти антибіотики;
- зниженню норми висіву насіння на гектар;
- зниження прикріплення рослин за рахунок зміцнення стінок стебла;
- зменшенню мутагенну дію гербіцидів і радіонуклідів;
- підвищенню якості аграрної продукції;
- зниження захворювань рослин.

Для стимуляції росту рослин використовують регулятори росту «Біолан» і «Трептолем». Обприскування цими препаратами проводять у фазі 4-5 пар листків з нормою витрати 15-20 мл/га (залежно від густоти посівів). Для обробки використовують тракторний обприскувач, витрачаючи 300 л робочого розчину на 1 га (додаток Л).

Використання регуляторів росту в сільському господарстві є виправданим, оскільки вони не тільки збільшують кількість зібраного врожаю, а й покращують його якість. Зокрема, регулятори підвищують вміст олії в насінні та значно знижують ризик ураження рослин хворобами. За даними досліджень Полтавської сільськогосподарської дослідної станції,

застосування таких препаратів дозволило зменшити поширення хвороб у 4-11 разів.

Перед тим, як висіяти насіння в ґрунт, його обробляють спеціальними препаратами – стимуляторами росту. Найчастіше цю процедуру проводять на насінневих заводах або безпосередньо в господарствах. Для обробки 1 т насіння використовують 250 мл препарату «Радостим» та 20-25 мл препарату «Трептол». Ці препарати не тільки стимулюють ріст рослин, але й часто поєднуються з інсектицидами для захисту насіння від шкідників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозована економічна ефективність застосування стимулятора росту при вирощуванні насіння соняшнику в підприємстві, 2025 р.

Показники	Роки	
	2023	2025 (прогноз)
Урожайність, ц/га	22,4	26,2
Приріст урожайності:		
ц/га	x	4,0
%	x	17,0
Посівна площа, га	100,0	100,0
Додатковий валовий збір, ц	-	299,0
Додаткові витрати (2-х разова обробка):	x	18725,0
норма внесення Радостим – 250 мл/т, мл	x	200,0
норма внесення Трептолем – 20 мл/га, мл	x	1500,0
купівля регулятора росту (Трептолем, Радостим)	x	5136,0
витрати на обприскування	x	13587,0
Виробничі витрати, тис. грн	1081,40	1100,80
Виробнича собівартість насіння соняшнику, грн/ц	468,80	422,10
Повна собівартість реалізованої продукції, грн/ц	627,30	581,50
Виручка від реалізації насіння, тис. грн	2048,50	2315,00
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	600,20	798,80
у т. ч. на 1 га, грн	6000,00	7988,90
Прогнозований рівень рентабельності виробництва насіння соняшнику, %	41,3	52,8

Використання стимуляторів росту є економічно вигідним для виробників олійних культур. Завдяки підвищенню олійності насіння на 0,3-0,5 %, а також загального врожаю на 0,7-1,3 т з гектара, фермери можуть

отримати значний додатковий прибуток. Такий результат досягається за рахунок більш ефективного використання рослинницьких ресурсів.

Застосування регуляторів росту забезпечує приріст урожайності соняшнику на 4,0 ц/га, що на 100 га приносить додатковий урожай у 299,0 ц. Це свідчить про високу економічну доцільність застосування регуляторів росту. Додатковий валовий прибуток від реалізації склав 199,00 грн, у тому числі на 1989,0 грн на 1 га посіву.

Отже, за рахунок застосування стимуляторів росту приріст прогнозованого рівня рентабельності виробництва насіння соняшнику становить 12,0 %, що свідчить про високу ефективність використання цих засобів у практиці господарювання і доцільність його використання в досліджуваному підприємстві.

Забезпечення стратегічного управління розвитком досліджуваного підприємства має зосереджуватися на вирішенні наступних питань:

- 1) нестача кваліфікованих кадрів в аграрному секторі;
- 2) висока вартість інновацій та інвестицій;
- 3) ігнорування можливостей виробництва продукції з високою доданою вартістю.

Отож, запропоновані заходи для розвитку агропідприємства є не просто теорією, а цілком практичними рішеннями, які можуть принести реальну користь. Їх впровадження дозволить значно покращити фінансові показники підприємства. Зокрема, за рахунок оптимізації парку сільськогосподарської техніки, тобто правильного підбору та використання збиральних та транспортних машин, можна суттєво скоротити витрати на паливе та обслуговування техніки. Це, в свою чергу, призведе до зниження собівартості продукції та збільшення прибутку. Крім того, підвищення продуктивності працівників за рахунок впровадження нових технологій та організації праці також сприятиме зростанню доходів підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що сучасні агропідприємства мають розвиватися за кількома напрямками одночасно. Це може включати в себе не тільки основну діяльність (вирощування сільськогосподарської продукції), а й такі напрямки, як переробка продукції, виробництво біопалива, агротуризм тощо. Така диверсифікація дозволяє знизити ризики, пов'язані зі спеціалізацією на одному виді діяльності, та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

2. Розроблена комплексна модель управління розвитком агропідприємства, яка поєднує в собі організаційні, економічні та інноваційні аспекти. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємства на довгострокову перспективу.

3. Для забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах нестабільного ринку рекомендовано обрати стратегію стабілізації. Ця стратегія дозволить оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільний потік доходів. Таким чином, підприємство зможе зберегти свою платоспроможність та забезпечити розвиток на довгострокову перспективу.

4. Оптимізація парку збиральної та транспортної техніки дозволить суттєво скоротити витрати підприємства. Розрахунок показує, що такі зміни можуть зекономити понад мільйон гривень, що становить 70 % (1092,09 тис. грн) від початкових витрат.

5. Запропоноване використання стимуляторів росту рослин є обґрунтованим, оскільки їх застосування забезпечило приріст урожайності соняшнику на 4,0 ц/га (17,0 %), що дало загальний додатковий урожай 299,0 ц на площі 100 га. Витрати на передпосівну обробку насіння та обробку посівів склали 18 725 грн. При цьому додатковий валовий прибуток від реалізації становив 199 000 грн, зокрема 1 989 грн на 1 га. Як результат, прогнозований приріст рівня рентабельності виробництва насіння соняшнику досяг 12,0 %.

Це підтверджує високу ефективність і доцільність використання стимуляторів росту в діяльності досліджуваного підприємства.

6. Для ефективної реалізації стратегії пропонується застосувати структурований підхід, заснований на методі «дерева цілей». Цей метод дозволяє розбити загальну мету на конкретні завдання та визначити пріоритети для їх виконання.

7. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність виробництва на всіх етапах, від вирощування до реалізації продукції. Оптимізація кількості техніки та впровадження нових технологій забезпечать більш швидке та якісне збирання врожаю, що, в свою чергу, зменшить втрати продукції та підвищить її якість. Це дозволить збільшити обсяги продажів та отримати вищу ціну за продукцію.

ВИСНОВКИ

1. Загалом стратегічне управління розвитком підприємства — це процес, у межах якого менеджери встановлюють конкретні цілі діяльності, спрямовані на забезпечення довгострокового управління підприємством, та розробляють стратегії їх досягнення з урахуванням ключових зовнішніх факторів.

2. Доведено, що розвиток є цілісною та комплексною концепцією, яка вимагає визначення, інтеграції, координації та постійного вдосконалення цілей, стратегій і функціональних механізмів підприємства.

3. Стратегію варто розглядати як якісно визначений довгостроковий напрям розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Основними завданнями корпоративної стратегії є впровадження інновацій та змін на підприємстві через ефективний розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію й прогнозування майбутніх змін у діяльності.

4. Проаналізовано, що стратегія розвитку підприємства формується на основі дослідження зовнішнього середовища його діяльності та оцінки внутрішніх перспектив, з урахуванням можливих змін і непередбачуваності ринкової кон'юнктури.

5. Розраховано, що досліджуване господарство демонструє багатогалузевий рівень спеціалізації, охоплюючи такі культури, як соя, зернові, соняшник та насіння ріпаку (коефіцієнт спеціалізації становить 0,536).

6. У 2023 р. чистий дохід зріс на 14423,0 тис. грн (68,2 %) у порівнянні з 2019 р. Зокрема, на одного середньорічного працівника він збільшився на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (87,0 %). Рівень рентабельності знизився на 6,2 % і в 2023 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 % і також склала 0,4 %. Загалом, виробничо-комерційна діяльність підприємства залишається

прибутковою, проте через війну ефективність господарювання значно знизилася.

7. За результатами SWOT-аналізу, найбільш перспективною для агропродовольчого підприємства є стратегія, спрямована на посилення ринкових позицій та активне зростання. Успішна реалізація цієї стратегії створить міцний фундамент для подальшого розвитку бізнесу.

8. Аналіз діяльності агроформування виявив такі слабкі сторони: відсутність чіткої стратегії розвитку, невизначені цілі, недостатня конкурентоспроможність, неефективна система збуту, відсутність мотивації клієнтів та високий ступінь зносу основних засобів.

9. Проведений аналіз (PEST, SNW, SWOT) дозволив визначити інноваційний потенціал підприємства та можливості його реалізації. Завдяки всебічному аналізу підприємство отримало чітке уявлення про свої можливості в галузі інновацій та може розробити ефективну стратегію їх впровадження на всіх етапах розвитку.

10. Доведено, що сучасні агропідприємства мають розвиватися за кількома напрямками одночасно. Це може включати в себе не тільки основну діяльність (вирощування сільськогосподарської продукції), а й такі напрямки, як переробка продукції, виробництво біопалива, агротуризм тощо. Така диверсифікація дозволяє знизити ризики, пов'язані зі спеціалізацією на одному виді діяльності, та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

11. Розроблена комплексна модель управління розвитком агропідприємства, яка поєднує в собі організаційні, економічні та інноваційні аспекти. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємства на довгострокову перспективу.

12. Для забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах нестабільного ринку рекомендовано обрати стратегію стабілізації. Ця стратегія дозволить оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільний потік доходів. Таким чином,

підприємство зможе зберегти свою платоспроможність та забезпечити розвиток на довгострокову перспективу.

13. Оптимізація парку збиральної та транспортної техніки дозволить суттєво скоротити витрати підприємства. Розрахунок показує, що такі зміни можуть зекономити понад мільйон гривень, що становить 70 % (1092,09 тис. грн) від початкових витрат.

14. Запропоноване використання стимуляторів росту рослин є обґрунтованим, оскільки їх застосування забезпечило приріст урожайності соняшнику на 4,0 ц/га (17,0 %), що дало загальний додатковий урожай 299,0 ц на площі 100 га. Витрати на передпосівну обробку насіння та обробку посівів склали 18 725 грн. При цьому додатковий валовий прибуток від реалізації становив 199 000 грн, зокрема 1 989 грн на 1 га. Як результат, прогнозований приріст рівня рентабельності виробництва насіння соняшнику досяг 12,0 %. Це підтверджує високу ефективність і доцільність використання стимуляторів росту в діяльності досліджуваного підприємства.

15. Для ефективної реалізації стратегії пропонується застосувати структурований підхід, заснований на методі «дерева цілей». Цей метод дозволяє розбити загальну мету на конкретні завдання та визначити пріоритети для їх виконання.

16. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність виробництва на всіх етапах, від вирощування до реалізації продукції. Оптимізація кількості техніки та впровадження нових технологій забезпечать більш швидке та якісне збирання врожаю, що, в свою чергу, зменшить втрати продукції та підвищить її якість. Це дозволить збільшити обсяги продажів та отримати вищу ціну за продукцію.