

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

----- року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА  
РОБОТА**

на тему: «Система стратегічного управління підприємством в  
сучасному бізнес-середовищі»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Чобітько Валентина Василівна**

Керівник магістерської  
дипломної роботи

Олена ОБЧАРУК

Полтава – 2023 року

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Вітчизняні підприємства агропродовольчої сфери характеризуються низьким рівнем конкурентних переваг і коротким життєвим циклом, що пояснюється нестабільністю економічної ситуації, воєнним станом в країні з одного боку, та низьким рівнем ефективності стратегічного управління – з іншого, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітні аспекти дослідження стратегічного управління розглянуті у працях таких вчених, як: А. Балабанець, В. Василенка, Л. Довгань, А. Касич, О. Кононової, Б. Мізюка, А. Міщенко, П. Саблука, М. Туленкова і багатьох інших.

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

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо система стратегічного управління суб'єкта господарювання в сучасному бізнес-середовищі. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначено сутність категорій «стратегія» та «стратегічне управління»;
- проаналізовано етапи розвитку концепцій стратегічного управління;
- обґрунтовано стратегічні завдання, виходячи з важливості обраної стратегії аграрного підприємства в сучасному бізнес-середовищі;
- розраховано економічний ефект від рекомендованих заходів щодо реалізації стратегії досліджуваного господарства за сучасних умов.

**Об'єктом дослідження** є сукупність процесів формування системи стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери в сучасних умовах бізнес-середовища.

**Предмет дослідження** – науково-методичні й практичні аспекти формування системи стратегічного управління агропідприємства.

**Методи дослідження.** Методологічним базисом даного дослідження є діалектичний метод, який забезпечує взаємозв'язок між явищами, фактами у постійному розвитку. До того ж, при вирішенні завдань даного дослідження застосовувались наступні методи й прийоми: абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків та рекомендацій; економіко-статистичний – для вивчення масових явищ, процесів, факторів, виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – для аналізу стану стратегічного управління, графічний методи тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у полягає в деталізації теоретичних, методичних та практичних положень формування системи стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери в сучасних умовах бізнес-середовища. Відтак, наукова новизна визначається формалізованими завданнями дослідження і полягає в:

розвинуті теоретичні положення щодо визначення «стратегічне управління», яке запропоновано розуміти як динамічний процес використання потенціалу агроформування в напрямку досягнення довгострокової конкурентної переваги на ринку шляхом своєчасного коригування операційних цілей у відповідь на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі шляхом інноваційної спрямованості, зростання масштабів бізнесу, корпоративної реструктуризації або антикризового менеджменту.

**Інформаційною базою виступили:** законодавчі акти, нормативи, результати наукових досліджень, дані первинного обліку, річні звіти, баланс і статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства агропродовольчої сфери, матеріали власних досліджень автора.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків й методичних рекомендацій для впровадження системи стратегічного управління агроформуваннями. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві агропродовольчої сфери.

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

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Особливості застосування стратегії digital-маркетингу сучасних підприємств», «Управління збутовою діяльністю підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023 р.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 63 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 5 рисунків та 15 додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

### 1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління підприємством

За умов жорсткої конкуренції важливо зберегти та вдосконалити потенціал підприємства відповідно до зовнішнього середовища, вирощувати, виробляти продукцію належної якості, задовольняти потреби споживачів, забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства агропродовольчої сфери на ринку. Це можливо завдяки ефективному стратегічному управлінню корпоративним розвитком, яке включає такі ключові категорії: стратегічне управління, корпоративний розвиток, управління розвитком, стратегічний корпоративний розвиток, стратегічне управління корпоративним розвитком тощо.

Стратегію можна визначити як логічний і послідовний шаблон. Поведінка, яка свідомо або добровільно розвивається у підприємстві агропродовольчої сфери як пріоритетний компонент самовизначення агроформування [9, с. 37].

У такому контексті вона безпосередньо пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги та недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати стратегії загалом і елементи перспективних напрямків.

Разом з тим, організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності агроформування.

Враховуючи необхідність підтримки стратегічного напрямку підприємства, стратегічне управління перетворюється на безперервний і динамічний процес, тому несистематичні аналізи та діагностики не можуть бути основою для такого процесу, оскільки вони дають обмежену інформацію

в конкретний період.

Стратегічне управління не завжди претендує на надання одного рішення. Як і будь-який інструмент, він має обмеження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві та шляхи їх подолання [49, с. 101]**

Обмеження	Шляхи подолання
Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління підприємством	Впровадження подвійної системи управління: стратегічний рівень та децентралізовані підрозділи. Застосування стратегічного контролю. Використання стимулів для оволодіння стратегічним менеджментом. Формування стратегічних дій
Конкуренція в стратегічній і поточній діяльності з використанням переваги останньої	Розробка системи стратегічного планування, включаючи стратегічний бюджет. «Захист» стратегічної діяльності шляхом різноманітних планових, організаційних та соціально-економічних заходів
Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (посилення) аналітичних служб компанії. Побудова системи стратегічного моніторингу та контролю: - зовнішнє середовище; - внутрішнє середовище
Відсутність навичок стратегічного управління співробітниками підприємства	Спеціальна підготовка, особливо управлінського персоналу вищого рівня, для комплексного забезпечення функціонування організації в стратегічному режимі. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу для прийняття стратегічних рішень, застосування та аналізу результатів
Опір змінам у формі «усунення загроз» організаційним структурам управління, розподілу влади, прав, обов'язків і відповідальності, мисленню та традиційним ритуалам, які існують на підприємстві	Створення структури, яка здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та дій

Ідея, яка відображає сутність стратегічного управління підприємством, полягає в тому, що при визначенні конкретних цілей необхідно враховувати зв'язки і впливи середовища підприємства (як внутрішнього, так і зовнішнього). У цьому випадку стратегія є інструментом досягнення цілей, а її реалізація вимагає від всієї організації діяти в стратегічному режимі. Підсумовуючи все вищесказане, найбільш повне визначення стратегічного

менеджменту можна дати таким чином: це те, де вище керівництво здійснює довгострокове корпоративне управління, а конкретні цілі та стратегії, яких потрібно досягти [12, с. 49].

Насправді таких чітких і окремих кроків у процесі стратегічного управління не існує. Оскільки більшість операцій виконується одночасно, порядок порушується, і є ймовірність повернутися до кроків, які вже були «пройдені» [17, с. 87].

Проте, стратегічне управління як складний інноваційний процес не може відбуватися у відриві від того, що відбувається в підприємстві: кризових ситуацій, конфліктів чи, навпаки, проривів у тій чи іншій галузі знань і діяльності. Стратегічне управління не можна вважати завданням лише вищого керівництва [22; 32, с. 14].

Зміна законодавства, цін на енергоносії та інші види товарів і послуг, технологій, організаційних форм і форм власності підприємств, а також наявність конкуренції з вітчизняними підприємствами доводять, що живемо у світі, що швидко змінюється. Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, для яких еволюційний підхід, екстрапольовані прогнози та плани, побудовані за «поступовим» методом, не можуть гарантувати правильний напрямок середовища та підготовку підприємства до майбутнього, а отже, його виживання.

Саме тому організації, які ефективно і результативно зберігають свою конкурентну позицію на ринку, мають у своєму інструментарії детальну стратегію, що складається із запланованих і послідовних дій у різних часових і просторових масштабах, щоб впоратися з несподіваним розвитком ситуації та постійною конкурентною боротьбою [1, с. 97].

Стратегічне управління часто називають «управлінням ринковою стратегією». Це підкреслює орієнтацію суб'єкта господарювання на ринок, зовнішню орієнтацію. Тому стратегічний аналіз має бути зосереджений спочатку на вивченні ринку та конкурентів, а потім на вивченні внутрішніх ресурсів і можливостей.

Розглянемо докладніше сутність понять «стратегія» та «стратегічний менеджмент». Зокрема, дослідниця [16] зазначає, що стратегія – це перелік узгоджених дій, вимог, концепцій, методів і дій, спрямованих на пошук рішень проблем, які серйозно впливають на ситуацію та можуть її виправити. Для вирішення цього серед методів управлінського впливу на стратегічні питання діяльності підприємства необхідно виділити взаємопов'язану функціональну систему стратегічного управління, спрямовану на формування стратегічного аналізу, стратегічного вибору, стратегії розвитку. Реалізація стратегії контролю.

Водночас, на думку В. Василенка [8, с. 45], стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери беруть на себе довгострокове керівництво організацією, визначають конкретні цілі її діяльності, формулюють стратегію досягнення цілей з урахуванням усіх найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів, а також забезпечити їх виконання.

Отже, стратегічне управління – це процес вибору та реалізації цілей, який дозволяє не тільки досліджувати зовнішнє середовище, а й здійснювати процес формування стратегії внутрішніх і зовнішніх можливостей розвитку суб'єкта підприємницької діяльності при досягненні поставлених цілей, на нашу думку, дає більш чітке уявлення про те, як компанія має виглядати в майбутньому.

З цього приводу Г. Міцберг зазначає: «Підприємства, які не приділяють належної уваги ринку, що постійно змінюється, і не відстежують ринкові умови, приречені бути викинутими на берег» [59, с. 24]. Це показує, що здатність адаптуватися до будь-якої бізнес-структури залежить від його здатності залишатися стабільно висококонкурентоспроможним на ринку та своєчасно реагувати на зміни, вимоги ринку та конкуренцію.

В даний час існує багато концепцій формування стратегії. Одним із ключових завдань будь-якого керівника є досягнення балансу у взаємодії бізнесу з оточенням. Кожна організація бере участь у трьох процесах [14, с. 107-108]:

- 1) вхід – отримання ресурсів із зовнішнього середовища;
- 2) трансформація – перетворення ресурсів на продукти.
- 3) вихід – переміщує товар у зовнішнє середовище.

Управління призначене для забезпечення балансу між входами та виходами, коли цей баланс порушується, організація переживає кризу.

Наразі, ринок домінує в процесі виходу, який підтримує цей баланс. Це виражається в тому, що першим блоком структури стратегічного управління є блок аналізу зовнішнього середовища [10, с. 69].

Слід зазначити, що підвищення рівня нестабільності спонукає управлінські практики до розробки нових стратегічних управлінських методів регулювання діяльності організацій.

Застосування стратегічного підходу до корпоративної діяльності сприятиме створенню системи, в якій ефективні управлінські рішення залежно від умов зовнішнього середовища здійснюють оптимальний розвиток усіх складових діяльності суб'єкта [23, с. 291].

Практики ведення бізнесу демонструють необхідність залучення працівників усіх рівнів до стратегічного мислення та формування багатовекторних цілей і завдань. На це є багато причин [5; 8, с. 45; 12, с. 53; 21, с. 119; 51, с. 438]:

По-перше, компанії працюють в умовах найшвидших змін, тому розроблена стратегія потребує постійного коригування, вдосконалення тощо. У таких ситуаціях робота керівника ускладнюється, командна робота дозволяє йому швидше адаптуватися, кожен співробітник відповідає за свій відділ і може приймати рішення на місці. Коли рішення приймаються на нижчому рівні, час на впровадження змін відповідно скорочується.

По-друге, складність організаційного управління. Динамічний стан бізнес-процесів знижує можливість впливу на ситуацію, зосереджуючи питання контролю виключно на відстеженні ситуації. Проте, можна формувати та контролювати реалізацію стратегії шляхом залучення підлеглих до процесу стратегічного планування. Зокрема, це означає зручність залучення

працівників усіх рівнів компанії – через семінари, тренінги тощо – для сприяння розвитку стратегічного мислення. У результаті з'являється можливість створити корпоративну культуру, засновану на розумінні та відповідальності за організаційний розвиток.

По-третє, необхідність гнучкої організаційної структури. Велика організація має бути мобільною та розділеною на невеликі підрозділи, щоб дарувати «любов» всередині та ззовні [45, с. 44].

Зокрема, Google і Lego визнали формування та підтримку такої гнучкої організаційної структури пріоритетним завданням. Саме гнучкість дозволяє учасникам ринку реагувати на швидкі зміни, викликані інноваційними технологіями, мінливими вимогами клієнтів і новими конкурентами. Але гнучкі організації можуть працювати лише зі стратегічно орієнтованими співробітниками. Коли бачення працівника обмежене його робочою зоною, швидко внести зміни важко. Гнучкість означає, що зміни можуть виникати не тільки зверху, тобто від керівництва, а й від працівників, які досліджують нові тенденції раніше керівництва [31, с. 251; 61, с. 504];

По-четверте, спостерігається зниження продуктивності управління через надмірне завантаження керівників. Якщо присутня корпоративна культура, яка не винагороджує спільне стратегічне бачення, це призводить до опору змінам. Вищезазначене свідчить про існування глобальної тенденції, пов'язаної зі зростанням стратегічної значущості кожного працівника [18, с. 103; 26, с. 99].

Українські реалії вказують на необхідність поєднання системного управління та реалізації можливостей конкретних ситуацій. Компанії повинні спростити всі свої процеси. Тому для швидкого та ефективного вирішення економічних завдань, особливо у великих підприємницьких структурах, слід застосовувати поділ системи на локальні підсистеми за функціональними завданнями. При цьому, важливо забезпечити оптимальний розподіл з урахуванням місії та мети організаційних функцій [3, с. 373; 6, с. 42; 13, с. 39].

Головною метою є створення, розвиток та функціонування системи

управління, яка оптимально використовує наявні ресурси та водночас вирішує оперативні завдання в стислі терміни та з максимальною ефективністю. Тобто розподіл загальних завдань управління на локальні, створення для їх вирішення конкретних регіональних систем управління та координація їх діяльності.

В умовах бурхливого розвитку стратегічного менеджменту та його безумовних переваг перед іншими теоріями стратегічний менеджмент почав формувати свої нехарактерні властивості [19, с. 74; 30, с. 140].

По-перше, стратегічне управління – не єдиний спосіб вирішити всі проблеми компанії. Менеджери також повинні застосовувати інноваційний менеджмент і управляти на основі різноманітної інформації та знань. Оскільки не виправдані очікування мають відношення лише до керівництва, а очікування є основою непродуктивних результатів. Найпопулярніша з них полягає в тому, що стратегічне управління забезпечує чітке визначення параметрів і середовища майбутньої організації. Проте, хоча й можливо оцінити майбутні перспективи та зафіксувати бажані результати, ймовірність досягнення показників, зазначених у системі стратегічного управління, не є 100 % [36, с. 166; 37, с. 164].

Кілька років тому дослідження показали, що в стратегічному плані України є негативна ситуація. Тому що лише 30 % компаній використовують його постійно [41, с. 152]. Однак важливо відзначити, що ситуація покращилася, і тепер суб'єкти господарювання сприймають майбутнє якомога серйозніше.

Тому Україна активно впроваджує світові тенденції у розробці стратегічного плану. Тобто, впроваджується співпраця в командах; орієнтація на співробітників; інтерактивне навчання; створення позитивного досвіду; скорочення великих корпоративних структур; можливість працювати віддалено; застосовувати зовнішні аудити; використання сильних сторін співробітників; застосування штучного інтелекту та інших нових методів, для того, щоб допомогти досягти максимальних результатів.

Відповідно до тенденції розвитку світової економіки фокус уваги менеджерів поступово переміщується з внутрішнього середовища суб'єкта господарювання на навколишнє середовище, щоб реагувати на зміни, які постійно відбуваються ззовні [42, с. 64].

Варто відзначити, що метою стратегічного управління підприємством є створення динамічної системи, здатної своєчасно реалізувати цілі та стратегії та на цій основі розробка системи планування як інструменту реалізації стратегічних орієнтирів для вдосконалення підприємства та його складових. Звичайно, кожна з бізнес-стратегій сучасних підприємств у динамічних ситуаціях розглядається в систематичній (явній) формі та розробляється та реалізується з використанням стратегічних концепцій, які часто називають «філософією» бізнесу.

## **1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного управління**

На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується швидким зростанням споживчого попиту, загостренням конкуренції, зміцненням позицій конкурентів.

Конкуренція змушує учасників ринку постійно контролювати дії конкурентів, долати негативні наслідки конкурентного тиску та приймати рішення, що сприяють стабільному розвитку підприємства. Іншими словами, це забезпечує конкурентоспроможність [6, с. 43].

Стратегічне управління підприємством агропродовольчої сфери є досить ефективним способом планування довгострокового розвитку. Однак через особливості та особливості управління агровиробництвом небагато підприємств використовують стратегічний менеджмент. Більшість компаній віддають перевагу ситуаційному менеджменту [15, с. 147].

Діяльність сучасних підприємств має певні особливості, але найголовнішою є те, що вони включені в глобалізацію. У цій ситуації вітчизняні компанії поступаються іноземним. Останній виходить на український ринок більш масштабно і водночас є технічно потужнішим та конкурентоспроможнішим.

Актуальним завданням сьогодення є формулювання концепції комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємств [11; 24, с. 142; 27, с. 18; 34, с. 266].

Узагальнюючи сутність категорійного апарату в цій галузі, вважаємо за доцільне звернути увагу на найбільш вдалі, на нашу думку, терміни, що характеризують відмінності конкретних категорій, наведені в додатку Б.

Аналізуючи представлені погляди на визначення понять «конкурентоспроможність» й «конкурентоспроможність підприємства», спостерігаються точки зору, які згруповані таким чином [39, с. 46; 47, с. 227]:

по-перше, більшість авторів вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це поняття, яке визначається та залежить від конкурентоспроможності продукції;

по-друге, експерти вважають конкурентоспроможність підприємства як результат ефективної господарської діяльності за умов конкурентного ринку;

по-третє, дослідники розглядають конкурентоспроможність підприємства як комплексну порівняльну характеристику, яка відображає ступінь конкурентних переваг його діяльності над іншими підприємствами-конкурентами;

по-четверте, як стверджує, низка авторів, конкурентоспроможність підприємства – це система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції та фінансова конкурентоспроможність;

по-п'яте, науковці визначають, що конкурентоспроможність підприємства – це підвищення продуктивності використання його ресурсів.

Одним з пріоритетних завдань щодо розгляду цього питання є визначення системи чинників, що впливають на формування

конкурентоспроможності продукції підприємства (рис. 1.1).

Відповідно, умовно їх можна поділити на групи [53, с. 11]:

1) суб'єктивного характеру, – тобто, ті, що залежать від самого підприємства (чинники мікросередовища);

2) об'єктивного характеру, – тобто, ті, що не залежать від підприємства (чинники макросередовища).



Навіть для двох схожих компаній, що працюють на одному ринку та мають однакові цілі, відповіді можуть бути різними. Отже, залежно від функціонування зовнішнього середовища, внутрішніх факторів, стратегічних завдань, економічних характеристик концепція посилення конкурентоспроможності повинна включати різні елементи, такі як фінанси, організація та управління, інвестиції, технології та маркетинг.

Слід зазначити, що вчені виділяють три рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічний; тактичний; операційний.

На тактичному рівні конкурентоспроможність характеризує стан самого

підприємства. Підвищення конкурентоспроможності на операційному рівні означає підвищення конкурентоспроможності продукції [57, с. 127].

Конкурентоспроможність – одна з основних економічних категорій сучасної науки, яка пов'язана з успішністю функціонування суб'єкта конкурентних відносин, ефективністю та стабільністю розвитку ринкових механізмів у цілому.

Складність визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» пояснюється тими особливостями конкурентоспроможності, на які наголошують різні фахівці в економічній літературі [15, с. 146; 25, с. 28; 39, с. 46]:

Конкурентоспроможність компанії постійно пов'язана з такими атрибутами, як її вплив на конкуруючі продукти та послуги, її здатність функціонувати продуктивно та ефективно та її здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж її основні конкуренти.

Конкурентоспроможність формується через такі показники, як якість, швидкість прийняття рішень, технічні характеристики, послуги та варіанти продукції. До цих ознак можна віднести глобалізацію ринків та існування глобальних інформаційних мереж (мережева економіка – глобальне електронне середовище) [46, с. 80; 50, с. 224].

Зміцнення конкурентоспроможності підприємства досягається за рахунок орієнтації господарства на споживача, підвищення якості продукції, застосування інноваційної політики, поліпшення умов праці та багатьох інших факторів. Тому особливий акцент слід робити на людських ресурсах, які є ключовим елементом продуктивності та конкурентоспроможності [58, с. 133; 62, с. 115].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти і продавати свою продукцію (роботи, послуги) за умови, що її цінова і нецінові якості є привабливішими, ніж у конкурентів.

У цьому контексті це означає, що продукція певного регіону буде більш привабливою для вітчизняного та іноземного покупця за якістю та ціною, ніж

продукція інших виробників [7, с. 16].

Важливим є виявлення, обґрунтування та класифікація факторів і резервів, що визначають рівень підвищення конкурентоспроможності підприємства. Залежно від їх залежності від підприємства всю сукупність факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Згідно з дослідженням, для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності організації повинні використовувати набір тактик і стратегій, методів і інструментів маркетингової служби тощо [20; 28].

Вчений вважає, що в умовах розвиненого товарного виробництва конкуренція є суттєвим явищем, яке викликає у господарств бажання збільшити прибуток за рахунок підвищення продуктивності праці, збільшення масштабів виробництва, вдосконалення форм організації виробничого процесу тощо.

Акцентуємо увагу на тому, що існує два класичних підходи до реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю: формалізований (жорсткий) і недетермінований (гнучкий) підходи.

Сучасні умови свідчать про використання формалізованих правил і процедур гнучкої системи стратегічного планування, що характеризується раціональною поведінкою виконавців. Такий підхід покращує здатність керівництва адаптувати компоненти плану до умов ринку, що швидко змінюються. Проте, в деяких умовах використання жорстких виправдано. Наприклад, підприємство знаходиться на стадії становлення, не має достатнього досвіду стратегічного планування, не має стабільності в збуті продукції, має команду спеціалістів [35, с. 4; 43, с. 112].

Безперечно, конкуренція має місце в найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним із найпопулярніших визначень конкуренції є аспект боротьби, тобто змагання за найкращі результати в окремій сфері [56, с. 168].

Основними складовими, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, є стратегія, наявність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, наявна частка ринку,

ефективність управління та виробництво конкурентоспроможної продукції. Існує два види конкурентних переваг:

1) низька собівартість – означає здатність компанії розробляти, виробляти та продавати аналогічні продукти за найнижчими витратами порівняно з конкурентами [2, с. 10; 10, с. 71; 34, с. 241];

2) диференціація товару – це здатність запропонувати більшу цінність покупцям у вигляді нових якостей, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування, що дозволяє встановлювати вищі ціни [46, с. 81; 52, с. 10].

Швидкість, ефективність, орієнтація на потреби споживачів, якість і продуктивність – це те, що забезпечує компаніям найвигіднішу конкурентну позицію, в тому числі в глобальній економічній системі.

Як зазначає дослідник [10, с. 69], у сучасних умовах це поняття можна також визначити як здатність країни, регіону, економіки протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку та на ринках «третьох країн».

Тому їх доречно розділити на дві групи:

суб'єктивний характер – те, що безпосередньо залежить від підприємства (елементи мікросередовища);

фактори об'єктивного характеру, які не залежать від факторів макросередовища чи економіки.

Загалом, це визначення стратегії конкурентного розвитку. Виробнича структура повинна мати можливість виробляти широкий асортимент відносно недорогої, але якісної продукції, гнучко та швидко реагувати на нові вимоги ринку, надавати якісні та високоякісні послуги, сприяти інноваціям [4, с. 11; 33].

При виробництві товарів, які відносно рідко зустрічаються на ринку, оптимальна стратегія повинна бути спрямована на адаптацію виробника до вимог окремих груп споживачів або до змін таких вимог ринку (наприклад, у вигляді пропозиції нових видів продукції), пропозиція продукції певному сегменту споживачів, які не задоволені існуючими видами продукції і готові

платити за них («нішева» стратегія).

Тактичні дії виробників мають бути пов'язані з реформуванням системи управління мотивацією праці. Уміння знаходити можливості для захисту важливих для обраного сектору виробництва рішень (що може підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках, тим самим збільшити експортний потенціал країни, співпрацю з міжурядовими організаціями) тощо [38, с. 83; 45, с. 41; 53, с. 8].

Тому зрозуміло, що вибір оптимальної конкурентної стратегії залежить від сфери бізнесу, в якій працює виробник. При багатосерійному виробництві простих і поширених видів продукції основна увага приділяється зниженню собівартості одиниці продукції, тобто використовується стратегія масового збуту. Низькі питомі витрати забезпечують конкурентну перевагу, визначаючи низький рівень цін на продукцію.

Ефективна конкурентна стратегія, що враховує переваги суб'єкта господарювання, включаючи потенційні конкурентні можливості, довгострокові програми, що враховують потенційні сфери діяльності, спрямована на ефективну реалізацію, здатність забезпечити успіх на ринку та переваги перед конкурентів [29, с. 213].

Правильність вибору конкурентної стратегії та ефективність її реалізації залежать, перш за все, від потенціалу підприємства, від рівня його конкурентного потенціалу (ефективності використання), від частки ринку, яку займає підприємство, а його конкурентна позиція – позиція лідера, сильного, слабого чи аутсайдера та цілі, які ставить перед собою підприємство [8, с. 55].

Ринок стає все більш конкурентним, і між виробниками йде конкуренція за сприятливіші умови виробництва та збуту продукції, найбільший прибуток та інші переваги. Іншими словами, конкуренція відбувається багатьма різними способами і може набувати різних форм та проявів.

Корпоративну конкурентоспроможність слід визначити як властивість виробничо-економічних систем, які адаптуються до впливів зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність організації правильно визначається як

її здатність краще забезпечувати постачання товарів або послуг, ніж її конкуренти, пропонуючи товари або послуги з диференційованими характеристиками, за умови, що учасники ринку відповідають стандартам якості.

Лідери галузі постійно шукають нові джерела конкурентних переваг, розробляючи та впроваджуючи різноманітні стратегії. Незважаючи на різні пріоритети та стратегії розвитку, ефективність стратегічного управління є дуже важливою. Останніми роками стратегічне управління все більше доповнюється функціями, які забезпечують основу для змін [44].

Тому слід зазначити, що ключовим елементом розвитку підприємства агропродовольчої сфери є чітко визначена стратегія управління для досягнення чітких цілей. За сучасних умов бізнес-середовища на вітчизняному агропродовольчому ринку непрофесійне управління може призвести до великих збитків, а у випадку банкрутства господарства поступово вступають в еру інтуїтивного прийняття рішень на основі суб'єктивного вибору ринку та учасників.

Отож, під стратегічним управлінням пропонуємо розуміти динамічний процес використання потенціалу агроформування в напрямку досягнення довгострокової конкурентної переваги на ринку шляхом своєчасного коригування операційних цілей у відповідь на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі шляхом інноваційної спрямованості, зростання масштабів бізнесу, корпоративної реструктуризації або антикризового менеджменту.

### **Висновки до розділу 1**

1. Доведено, що стратегія агропродовольчого підприємства в конкурентному середовищі включає знання сутності стратегічного аналізу, уміння визначати місію агропродовольчого підприємства, уміння оцінювати та контролювати її виконання.

2. Запропоновано під стратегічним управлінням розуміти динамічний

процес використання потенціалу агроформування в напрямку досягнення довгострокової конкурентної переваги на ринку шляхом своєчасного коригування операційних цілей у відповідь на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі шляхом інноваційної спрямованості, зростання масштабів бізнесу, корпоративної реструктуризації або антикризового менеджменту.

3. У результаті дослідження системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами визначено, що основною перевагою цієї системи є використання внутрішніх управлінських ресурсів підприємства, що не потребує значних капітальних вкладень.

4. Конкурентоспроможність підприємства слід визначати як здатність підприємства краще забезпечувати постачання товарів або послуг конкурентами замість надання товарів або послуг з диференційованими характеристиками, за умови, що підприємство дотримується стандартів якості.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

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

Успішність роботи господарства агропродовольчої сфери значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності, що потребує принципового оновлення всіх підсистем оперативного управління відповідно до сучасних вимог. У сучасних реаліях успішність виконання корпоративних функцій залежить від забезпечення необхідної та комплексної інформаційної підтримки процесів стратегічного управління.

Зрозуміло, що стратегічне управління – це не чітко визначена дія, а тим більше детальний план роботи. Перш за все, стратегічне управління – це концепція виживання за сучасних умов, що склався в Україні (воєнний стан). При цьому формується чітке уявлення про те, яким повинен бути суб'єкт підприємницької діяльності в майбутньому. Тобто він формує чітке уявлення про те, в якому середовищі повинен функціонувати, яку позицію повинен займати на ринку, які конкурентні переваги створені і які зміни необхідно внести з середини господарство.

Таким чином, управлінське завдання вдосконалення та реалізації стратегії є радше правилом, ніж винятком. За цих умов стратегічне управління є основоположним, і діяльність із формування та реалізації стратегії фактично координуватиме всі управлінські дії кожного підприємства в певний момент.

Визначення ефективності аграрного бізнесу характеризується безперервним моніторингом та звітністю про стан виконання конкретних програм підприємства, прогрес у досягненні цілей, що здійснюються керівництвом підприємства. Тому оцінка діяльності є важливою складовою системи управління господарством.

Об'єкт стратегічного управління досліджуваного підприємства – це

потенціал підприємства щодо включення фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів, пов'язаних з його господарською діяльністю, та оцінки його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Як наслідок, суб'єктом стратегічного управління досліджуваним підприємством є вищий, а іноді й середній рівень управління підприємством, здатний формувати та реалізовувати стратегії розвитку.

Зрозуміло, що ефективність стратегії визначається межами досягнення бажаних стратегічних напрямів розвитку підприємства агропродовольчої сфери за допомогою цієї стратегії. Крім того, інтегрований стратегічний напрямок бізнесу полягає в досягненні довгострокового виживання (підтримці свого існування) шляхом набуття відносно стабільної конкурентної переваги (отриманої через унікальні характеристики компанії). позиція на ринку, можливості, можливості).

Крім того, достатнього поширення в практиці дослідження компетенцій набув підхід, заснований на ретроспективному аналізі економічної діяльності, який базується на таких принципах:

можливості агроформування формуються під впливом внутрішнього розвитку, який визначається вдосконаленням організаційно-виробничих технологій;

у практиці господарювання важливе значення має виробничо-комерційний досвід підприємства;

можливості господарства розкриваються через призму, яка порівнює її внутрішні можливості з набором інструментів, необхідних для виробництва та продажу продукції.

Відзначимо, що для досліджуваного агроформування, як і для більшості аграрних господарюючих суб'єктів, домінуючим стратегічним показником є зростання обсягів реалізації аграрної продукції та забезпечення надійної системи постачання. За цих умов формуються ключові компетенції: доступ до сировинної бази та надійність технологічних систем. Основним фінансовим показником успішності запропонованої стратегії є прибуток

В цілому ефективність діяльності визначається правильною стратегією підприємства. Зрозуміло, що стратегію неможливо проаналізувати за допомогою одного показника, оскільки вона охоплює багато різних сфер діяльності аграрного підприємства.

Перш за все, стратегії оцінюються за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розробка стратегії заслуговує високої оцінки, але при реалізації вона не дає очікуваних результатів (наприклад, через неефективно організоване управління передбачений перехідний період був замінений виробництвом нового виду продукту, в результаті чого господарство зазнало збитків).

Домінуючим критерієм якості запропонованої стратегії вважаються економічні результати розробки функціональних тем і, як наслідок, процедура оцінки обраної стратегії виглядає наступним чином: чи досягне ця стратегія цілей господарювання.

До того ж, система стратегічного управління є багатофункціональною системою, що доцільно відобразити за допомогою взаємопов'язаних блоків, серед яких є блоки управління системою забезпечення к стратегічного управління і блоки управління рівнем (рис. 2.1).

Досягнення синергії в системі стратегічного управління відбувається шляхом докорінної перебудови організаційної структури, впровадження підприємництва у внутрішніх центрах управління та виробничої відповідальності, вдосконалення організаційних методів і форм маркетингових досліджень, забезпечення єдиного підходу до структурної перебудови.

Комплексний підхід до підвищення якості стратегічного управління має базуватися на основі технологічного переозброєння та модернізації виробництва, розвитку взаємовигідного співробітництва, впровадження прогресивних технологічних процесів, розробки стратегії діяльності та стимулювання інвестицій. Інноваційна діяльність, розробка комплексної системи управління якістю.



Рис. 2.1. Організаційно-економічний механізм системи стратегічного управління підприємством, 2018-2022 рр.

Ефективна система планування включає розробку перспективного та оперативного плану збуту, диверсифікацію продукції з урахуванням кон'юнктури ринку, розробку організаційно-економічних заходів, планування собівартості продукції, вдосконалення та формування аналітичних методів, стратегічний бюджет поточних витрат тощо.

Прогнозування з використанням методів: графічного, матричного, обчислювального (аналіз порівняльних переваг, методи на основі теорії ефективної конкуренції) та комбінованого методу.

Поліпшення внутрішнього фінансового управління підприємство агропродовольчої сфери дає змогу забезпечити керівництво фінансовою звітністю для контролю та ефективного прийняття управлінських рішень щодо покращення якості стратегічного управління.

Для результативного інформаційного забезпечення краще розробити інтегровану систему управління для вирішення завдань управління, розробити комп'ютерну систему управління якістю, удосконалити технічне забезпечення інформаційної системи зв'язку, впровадження нових інформаційних технологій, створити єдину інтегровану систему планування.

Для ефективного інформування бажано створити інтегровану систему управління для вирішення завдань стратегічного управління, розробити комп'ютеризовану систему контролю якості, посилити технічне забезпечення інформаційно-комунікаційних систем, запровадити нові інформаційні технології, створити єдину комплексну систему.

Щоб система стратегічного управління була більш ефективною, а підприємство агропродовольчої сфери могло результативно функціонувати, то необхідно забезпечити ефективне функціонування даного механізму.

Отож, оцінка існуючої системи стратегічного управління є вихідною складовою для оцінки функціонування дослідженого господарства в умовах сучасного бізнес-середовища. Разом з тим, систематичному аналізу необхідно піддавати не лише системі управління, а й системи стратегічного управління підприємством.

Варто зауважити, що діяльність підприємства агропродовольчої сфери пов'язана з необхідністю завоювання і укріплення власних позицій. Стратегічний аналіз функціонування досліджуваного господарства проводиться з метою подальшого визначення напрямів його удосконалення при формуванні стратегії розвитку підприємства.

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Розглянемо докладніше особливості умов функціонування

сільськогосподарського підприємства, яке займаються виробництвом і реалізацією продукції рослинництва і тваринництва та наданням сільськогосподарських послуг. Територія підприємства рівнинна. Ґрунти представлені сірими чорноземами. Разом з тим, дані землі придатні для вирощування сільськогосподарських культур.

Сільськогосподарське підприємство займається вирощуванням зернових, зернобобових, олійних культур, в тваринництві – молочним скотарством, а також переробкою, торгівлею, фасуванням, обслуговуванням автопарку та тракторного парку працівників підприємства та громадян тощо.

Досліджувана організація самостійно планує і здійснює господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією і прибутком. Агропідприємство здійснює незалежну, активну та систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів.

Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своїх цілей і завдань, укладати договори і нести відповідальність згідно зі своїми зобов'язаннями.

Вся господарська діяльність у господарстві 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 засобів, які відображаються в самостійному балансі.

Управління людськими ресурсами здійснюється в рамках організаційної структури, за допомогою якої здійснюється планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу суб'єкту господарювання та взаємовідносини між ними.

Об'єкт дослідження має лінійно-функціональну організаційну структуру. Така структура забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва з функціональними та консультативними службами без шкоди для прав та обов'язків лінійних керівників.



Сільськогосподарські угіддя, всього	3349,0	3349,0	3306,0	3306,0	3306,0	-43,0	98,7
в т.ч. рілля	3326,0	3326,0	3287,0	3287,0	3287,0	-39,0	98,8
пасовища	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	0	100,0
багаторічні насадження	19,0	19,0	15,0	15,0	15,0	-4,0	78,9

Персонал та його структура, культура управління в системі управління підприємством є запорукою успіху суб'єкта господарювання. Жоден аграрний бізнес не може створити ефективні маркетингові, фінансові, бухгалтерські системи без кваліфікованих і мотивованих працівників. У сучасному світі глобальної конкуренції та швидкого технологічного прогресу ефективно управління персоналом є особливо важливим. Продукти, методи роботи, технології та навіть організаційні структури старіють з безпрецедентною швидкістю. Знання та навички працівників стали основним джерелом довгострокового розвитку підприємства агропродовольчої сфери.

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів в досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,  
2018–2022 рр., осіб**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	227	227	229	230	230	+3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	198	200	200	200	+2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	99	103	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	99	97	110	110	+11	111,1

За даними табл. 2.2, у 2022 р. в порівнянні з 2018 р., середньорічна кількість працівників підвищилась на 3 особи (1,3 %), зайнятих у сільськогосподарському виробництві. Разом з тим, динаміка працівників за досліджуваний період в цілому зросла на 2 особи (1,0 %), варто відзначити, що дане зростання зумовила чисельність працівників, зайнятих у тваринництві.

Так, на 2022 р. відхилення склало 11 осіб (11,1 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 9 осіб (9,1 %) відповідно.

Практика діяльності підприємства довела, що застосовуючи ефективні принципи та методи залучення та використання людського капіталу, можна отримати належну віддачу від використання людського капіталу, підвищити прибутковість підприємств, отримати певний соціально-економічний ефект. Створення та підтримання конкурентних переваг національної економіки та підприємств в основному досягається за умов ефективного формування та ефективного використання талантів.

Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Дані табл. 2.3, свідчать про зростання основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2022 р. порівняно з 2018 р. покращилися показники фондозабезпеченість та фондоозброєність праці, що свідчить про збільшення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається підвищення забезпеченості основних засобів оборотними та фондомісткості на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондівіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

*Таблиця 2.3*

**Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2018–2022 рр.,**

**тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Будинки, споруди та пристрої	11530,0	4294,0	7515,0	10736,0	13957,0	2427,0	121,0
Машини та обладнання	7074,0	6536,0	83740,0	10212,0	12050,0	4976,0	170,3
Транспортні засоби	979,0	1657,0	2165,0	2673,0	3181,0	2202,0	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670,0	399,0	587,0	775,0	963,0	293,0	143,7
Разом	20224,0	12886,0	18641,0	24396,0	30151,0	9927,0	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	3,4	5,0	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброненість праці	75,4	68,8	85,4	102,0	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,87	0,73	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	262,1	247,3	232,5	217,7	115,2	у 2,1 рази
прибутку	2,9	3,4	3,8	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	7	6,5	9	10	-5	66,7

Отже, виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної взаємодії його детермінант: людей, засобів праці та предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва корисної для суспільства продукції. Це означає, що, з одного боку, є вартість життя і фізичної праці, а з іншого – результати виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від низки показників та умов управління ним. Раціональне використання коштів і ресурсів, застосування нових технологій дають змогу при виробництві сільськогосподарської продукції отримувати високі прибутки та знижувати собівартість і ціни, що безпосередньо впливає на зростання прибутку підприємства.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Визначення виробничого напрямку підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2018	2019	2020	2021	2022			
Пшениця озима	4553,0	5765,0	6977,0	6756,0	11157,0	7488,7	10,4	4
Ячмінь ярий	3064,0	2975,0	2886,0	2103,0	810,0	1992,3	2,8	6
Овес ярий	18,0	23,0	28,0	45,0	30,0	31,0	0,04	10
Кукурудза на зерно	8832,0	12765,0	16698,0	19648,0	18870,0	15783,3	21,9	3
Соняшник	14295,0	15918,0	17541,0	12672,0	24770,0	17245,7	24,0	2
Соя	1625,0	2294,0	2963,0	956,0	4167,0	2249,3	3,1	5
Велика рогата худоба	1615,0	1465,0	1315,0	617,0	758,0	996,7	1,4	8
Свині	0,0	897,0	1794,0	1248,0	3139,0	1462,3	2,0	7
Молоко	21958,0	20376,0	18794,0	23540,0	28332,0	24610,0	34,2	1
Мед	69,0	77,0	85,0	61,0	88,0	72,7	0,1	9
Всього	56029,0	6256,0	6908,0	67646,0	92121,0	71932,0	100,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,251, тобто розрахунки вказують на середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний. При цьому, головною галуззю є рослинництво: 62,2 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Одночасно, виробництво молока складає 34,2 %, м'яса

свиной сягає 2,0 % відповідно.

Наявність деякої суми прибутку та певної норми рентабельності дають підстави стверджувати про наявний потенціал розвитку підприємства в перспективі, а також ефективність його функціонування. Саме тому проаналізуємо виробничо-комерційні результати діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	70190,0	67152,0	80805,0	106922,0	96159,0	+25969,0	137,0
у т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	2095,8	2005,1	2444,2	3234,2	2908,6	+812,8	138,8
на 1 середньорічного працівника	309,2	295,8	352,9	464,9	418,1	+108,9	135,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	64856,0	55658,0	64856,0	87215,0	75837,0	+10981,0	116,9
Чистий прибуток, тис. грн	560,0	1182,0	2155,0	2181,0	1227,0	+667,0	у 2,2 рази
Коефіцієнт автономії	0,878	0,857	0,856	0,864	0,804	-0,074	x
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,349	1,989	2,0992	1,379	1,341	-1,008	x
Рівень рентабельності виробництва, %	0,9	2,1	3,3	2,5	1,6	+0,7	x

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період чистий дохід зріс на 25969,0 тис. грн (37,0 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 812,8 тис. грн (38,8 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 108,9 тис. грн (35,2 %). Собівартість реалізованої продукції зросла з 64856,0 тис. грн у 2018 р. до 75837,0 тис. грн у 2022 р., тобто на 10981,0 тис. грн або 16,9 % відповідно.

Чистий прибуток за 2018–2022 рр. зріс на 667,0 тис. грн (у 1,2 рази). Коефіцієнт автономії погіршився на 0,074, а загальний коефіцієнт ліквідності на 1,008. Разом з тим, рівень рентабельності виробництва зріс на 0,7 в. п., і у 2022 р. склав +1,6 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

Варто зацентувати увагу на тому, що за сучасних бізнес-умов можливості реалізації стратегії розвитку для підприємства агропродовольчої сфери залежать від сукупності чинників, зокрема можливість господарюючого суб'єкта до впровадження стратегії (взагалі бачення необхідності змін), воєнного стану, політичної ситуації в країні, економічної стабільності або нестабільності, що притаманна певному етапу розвитку економіки, життєвого циклу галузі тощо.

### 2.3. Стратегічний аналіз підприємства

Інтеграційні процеси зумовлюють необхідність запровадження сучасних методів управління підприємством агропродовольчої сфери. Погіршення фінансового стану підприємств в умовах динамічного середовища спровоковано негативними економічними тенденціями у світі, зокрема падінням виробництва, погіршення фінансових результатів та втрати платоспроможності підприємств. Вийти із ситуації є можливим через формування відповідної корпоративної стратегії.

Характерною рисою сучасного підприємства агропродовольчої сфери є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів управління.

Конкурентні переваги, рівень їх участі в господарській діяльності, механізми реалізації є конкурентними потенціалами, які визначають довгострокову перспективу розвитку та конкурентоспроможність підприємства. Виділимо стратегічні конкурентні переваги досліджуваного агроформування (рис. 2.2).

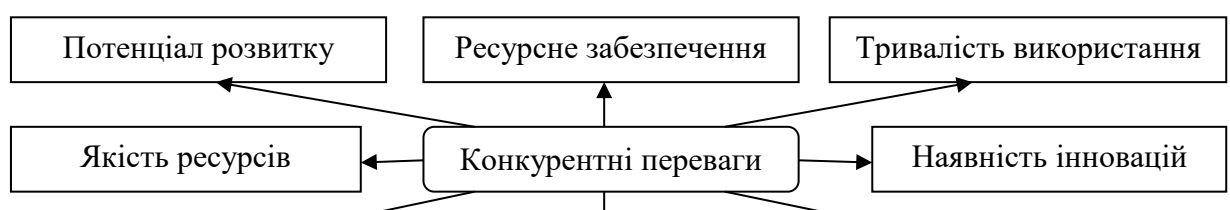


Рис. 2.2. Стратегічні конкурентні переваги підприємства, 2018-2022 рр.

У сучасних умовах господарювання стратегічними конкурентними перевагами, які є характерними для підприємства та є внутрішнім елементом його конкурентоспроможності та визначають його конкурентну позицію, є:

- виробничі переваги (асортимент, якість аграрної продукції, масштаб виробництва, основні види ресурсного забезпечення, якість ресурсів, гнучкість виробництва);
- маркетингові переваги (ринкові дослідження та прогнози, системи просування та продажів, цінова політика, комунікаційна політика);
- фінансові переваги (ліквідність, платоспроможність, залучення зовнішніх ресурсів, інвестицій, загальний фінансовий стан);
- інноваційні переваги;
- управлінські переваги (тип організаційної структури, гнучкість і раціональність організаційної структури управління, стиль і методи управління, адаптивність);
- кадрові та організаційно-культурні переваги (кількісний та якісний склад робочої сили, рівень мотивації, комунікабельність).

Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що визначення перспектив використання конкурентних переваг є стратегічним і пріоритетним напрямком успішної діяльності підприємства агропродовольчої сфери.

Результатом є перелік найбільш впливових чинників зовнішнього ринкового середовища, що чинять вплив на господарювання підприємства.

Наступним кроком проведено детальну оцінку кожного із чинників у відповідній групі. Для цього у таблиці наведено наступні дані:

– безпосередньо чинники зовнішнього середовища, об'єднані за окремими групами;

– загроза або можливість, яку несе за собою кожен із чинників, де «-» – це, відповідно, загроза, що спричиняє негативний вплив на діяльність, а «+» – це позитивний вплив, тобто можливість;

– ступінь впливу чинника на діяльність підприємства вимірюється експертами за шкалою від 0 (вплив відсутній) до 10 (максимальний вплив) (додаток Д).

Аналіз показав, що для розвитку господарюючого суб'єкту звичайно важливими є політичні та економічні фактори, які представлено у додатку Е.

Причиною цього може бути воєнний стан, а також політичні економічні ситуації, що склалася в країні, що призводить до зростання рівня інфляції та нестабільного курсу валют, що впливає на собівартість ресурсів, сировини, матеріалів, а також значна роль відведена проявах корупції у процесі господарювання.

Також високий вплив спричинила ситуація на сході держави. Як було зазначено вище, підприємство співпрацює із партнерами з різних регіонів, і, внаслідок ризику поширення воєнних дій, стрімко зменшується обсяг замовлень.

Слід також зазначити, що для агропідприємства характерна стійка тенденція до зростання собівартості продукції, сировини, матеріалів, що при поточному рівні цін негативно відбивається на величині отриманого прибутку. Це також впливає на скорочення обсягу коштів, що спрямовані на розвиток та удосконалення діяльності.

Отож, серед політичних та економічних чинників зовнішнього середовища найбільший вплив здійснюють наступні:

воєнний стан;

політична нестабільність, корупція;

собівартість ресурсів, сировини, матеріалів;  
рівень інфляції;  
ситуація на сході країни, воєнний стан в країні;  
поточна економічна ситуація на ринку.

Зважаючи на специфіку діяльності господарюючого суб'єкту, соціокультурні фактори спричиняють помірний вплив на її діяльність. Незважаючи на це, найважливішими показниками для підприємства є попит, ставлення потенційних споживачів до продукції, імідж та комунікаційні заходи підприємства.

Технологічні фактори також здійснюють помірний вплив на діяльність агроформування. Загальновідомо, що для підтримки конкурентоспроможності важливим є постійне оновлення технологій та устаткування. Найменший вплив здійснюють екологічні фактори. Серед них найбільше значення мають наступні:

- активізація екологічних рухів;
- витрати на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства;
- відношення суспільства до екологічності виробництва;
- стан середовища, в якому знаходиться підприємство тощо.

Отже, чинники зовнішнього середовища визначають, як саме буде адаптуватися аграрний суб'єкт до змінних умов, що не залежать від його дій.

Методичним інструментом дослідження зовнішнього середовища є метод SWOT-аналізу, завдяки якому встановлюються взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами в діяльності підприємства, а також загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності господарюючого суб'єкту є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій, використання провідних методів управління підприємством. На цих основних питаннях зосередити увагу при прийнятті стратегічних рішень.

Одним із найважливіших та дієвих методів вимірювання в стратегічному плануванні є SWOT-аналіз, що ґрунтується на співставленні сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, що супроводжують діяльність підприємств.

Першим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких сторін діяльності агроформування в порядку зменшення їх важливості.

Наступним етапом SWOT-аналізу буде визначення та оцінка ринкових перспектив та небезпек за допомогою матриці сприятливих можливостей та загроз. Перелік слабких та сильних сторін кожного суб'єкта підприємницької діяльності індивідуальний, але насправді це коротке, об'єктивне та принципове пояснення.

Метою зовнішнього аналізу є перелік, аналіз та остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення повинні бути зосереджені на використанні можливостей та захисті від загроз, спричинених зміною навколишнього середовища.

Після цього, групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Оцінка цих двох параметрів проводилася за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші для суб'єкта господарювання загрози та найперспективніші можливості, які знаходяться у верхньому правому квадранті (обведеному пунктирною лінією). Саме їх ми і використаємо при побудові матриці SWOT-аналізу.

Таким чином, кожен із факторів отримав дві координати, які зможемо відкласти по осях матриці сприятливих можливостей та загроз агроформування (додаток Ж).

Матриця структурована таким чином: можливості реєструються у лівому верхньому куті матриці, а загрози зовнішньому середовищу підприємства – у лівому нижньому куті.

Вгорі введенні сильні та слабкі сторони агропідприємства.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності агропідприємства, в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій

розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів. Стратегічними перевагами та можливостями для розвитку господарюючого суб'єкту можливим є зазначення наступних (додаток З):

- наближеність до ринків збуту розширює можливості розвитку;
- сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації економіки до змін умов ведення бізнесу;
- нарощування обсягів збуту продукції на ринках.

У свою чергу, обмеженнями та загрозами виступають такі перелічені складові, як:

- 1) нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів;
- 2) обмеженість упровадження інноваційних форм організації виробництва;
- 3) недостатня захищеність від зростаючої конкуренції;
- 4) нестабільність цін на основні енергоносії;
- 5) значними є потреби в інвестиціях;
- 6) недостатній рівень стійкості розвитку та її конкурентоспроможності як наслідок дії сукупності факторів;
- 7) обмежене використання інновацій, нових технологій тощо.

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

- підвищення конкурентоспроможності продукції, послуг;
- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- впровадження заходів з раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;
- визначення стратегічно важливих проєктів і джерел їх фінансування.

Важливим завданням у діяльності агропідприємства є аналіз і прогнозування середовища та кон'юнктури ринків з метою формування конкурентних позицій, синхронізації власних управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища.

Отже, суть формування стратегічної поведінки агропідприємства за сучасних умов бізнес-середовища полягає у визначенні певних напрямів розвитку, розробці системи заходів щодо дієвого наближення до обраного орієнтиру, а також в оцінці й контролі процесу реалізації вибраної стратегії. Саме стратегічне управління на всіх його стадіях передбачає проведення аналізу зовнішнього середовища, на основі якого визначаються стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

1. Проаналізовано, що діяльність підприємства агропродовольчої сфери пов'язана з необхідністю завоювання і укріплення власних позицій. Стратегічний аналіз функціонування досліджуваного господарства проводиться з метою подальшого визначення напрямів його удосконалення при формуванні стратегії розвитку підприємства.

2. Виявлено, що головною галуззю є рослинництво: 62,3 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Одночасно, виробництво молока складає 34,2 %, м'яса свиней сягає 2,0 % відповідно. Отже, досліджуване господарство має молочно-технічний напрям виробництва зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,251).

3. Розраховано, що за досліджуваний період чистий дохід зріс на 25969,0 тис. грн (37,0 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 812,8 тис. грн (38,8 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції

на середньорічного працівника – 108,9 тис. грн (35,2 %). Собівартість реалізованої продукції зросла з 64856,0 тис. грн у 2018 р. до 75837,0 тис. грн у 2022 р., тобто на 10981,0 тис. грн або 16,9 % відповідно.

4. Чистий прибуток за 2018–2022 рр. зріс на 667,0 тис. грн (у 1,2 рази). Коефіцієнт автономії погіршився на 0,074, а загальний коефіцієнт ліквідності на 1,008. Разом з тим, рівень рентабельності виробництва зріс на 0,7 в. п., і у 2022 р. склав +1,6 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

5. Застосувавши SWOT-аналіз для досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери, з'ясовано, що найбільш актуальними є стратегія стабілізації. У свою чергу, до стратегічних завдань господарства слід віднести: підвищення конкурентоспроможності продукції; раціональне використання ресурсного потенціалу; впровадження заходів з раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих інвестиційних проектів і джерел їх фінансування тощо.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

#### **3.1. Забезпечення відповідності між обраною стратегією діяльності та процесами стратегічного управління в підприємстві**

Нині агроформування здійснює свою діяльність в умовах мінливості й нестабільності ринкового середовища, ризику та невизначеності. Відтак, посилюється значення цілеспрямованого управлінського впливу на адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, використання чинників виробництва відповідно до економічних можливостей, підвищення ефективності господарювання.

На стратегічне управління підприємством агропродовольчої сфери впливає реально існуючий потенціал, який керівництво може застосувати або забезпечити конкурентоспроможність та підвищити ключові чинники успіху або навпаки не використовувати ресурси організації та спиратися тільки на окремих підрозділ суб'єкта господарювання та інформацію що від нього виходить.

Удосконалення управління стратегічним потенціалом господарюючого суб'єкту в умовах нестабільності бізнес-середовища потребує загального вирішення й пошуку нових видів досягнення кращого управління існуючим потенціалом організації.

Проведеними обстеженнями виявлено спільні проблеми, які постають на різних етапах функціонування суб'єкту господарювання. Визначення кожної проблеми, ситуації, що вимагає вирішення, складається з трьох етапів:

- перший етап – визначення складу осіб, які повинні вивчити ситуацію;
- другий – збір інформації про стан та результати роботи підприємства;
- третій – виявлення невідповідностей із запланованими або бажаними результатами.

Розглянемо для наочності зображення чинників проблем діяльності господарюючого суб'єкту, скористаємося діаграмою Ішікави, діаграма «риб'ячого скелету» (додаток К).

За 10-бальною шкалою вплив чинників можна оцінити таким чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Ранжування чинників впливу на діяльність підприємства, 2024-2028 рр.**

Показники	Оцінка, бали
Існуючі правові норми	3
Рівень розвитку та функціонування економічних відносин	3
Величина ринків	6
Розмір підприємства	7
Канали збуту продукції	7
Асортимент продукції	8
Можливість розвитку підприємства	8
Конкуренція	9
Стратегія розвитку підприємства	10
Кваліфікація працівників	10
Потреби і купівельна спроможність споживачів	10

Підсумовуючи дані, що наведені у табл. 3.1, необхідно зазначити, що чинниками, які справляють найбільший вплив на діяльність підприємства є стратегія розвитку підприємства, кваліфікація працівників, потреби і купівельна спроможність споживачів продукції, можливість розвитку тощо.

До зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства належать: активність конкурентів; обмежений обсяг ринків; потреби і купівельна спроможність споживачів; нормативно-правова законодавча база, що впливає на діяльність господарства; економічні умови, що склалися в Україні; налагоджені канали збуту продукції.

До внутрішніх чинників, що впливають на діяльність агропідприємства належать розмір підприємства; асортимент продукції; кваліфікація працівників; удосконалення підприємства; ефективна стратегія розвитку.

Внутрішня сторона діяльності досліджуваного підприємства більш прогнозована та більш підвладна управлінню з боку керівництва.

Жорстка конкуренція в галузі змусить учасників вступити в цінову війну, що призведе до відповідного зменшення прибутку. І коли в аграрному секторі з'являються нові учасники, вони приносять додаткові ресурси та намагаються забрати частину ринку у попередніх учасників.

В дослідницько-аналітичному розділі поведено аналіз середовища безпосереднього оточення агропідприємства, і з'ясовано, що найбільш значущим чинником розвитку суб'єкту господарювання є ефективно обрана стратегія, а також кваліфікація працівників, особливо провідних спеціалістів.

До зовнішніх проблем функціонування суб'єкту господарювання можуть бути віднесені: недосконалість законодавства у сфері регулювання господарської діяльності підприємства; відсутність об'єктивної інформації про ринок. У сучасних умовах організація не може ефективно функціонувати, без інформації про те, що відбувається у певному сегменті ринку. Цю інформацію можливо отримати шляхом проведення кабінетних і польових досліджень.

Виявлено, що оцінка діяльності підприємства повинна об'єктивно відповідати природним, виробничим і соціально-економічним умовам його функціонування. Відображення нової парадигми стратегічного управління, швидкої адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, автономності та економічності всіх елементів організацій і систем управління, підприємства в цілому та його структурних секторів.

Проведена оцінка рівня стратегічного управління та аналіз ефективності функціонування підприємства, тенденцій і перспектив розвитку свідчать про необхідність використання економіко-математичного моделювання і методів стратегічного управління для розробки кроків щодо активізації їх виробничої діяльності (рис. 3.1).

Рекомендовані заходи з удосконалення управління у агропідприємстві забезпечать результативну взаємодію між оперативним та стратегічним управлінням й сприятимуть досягненню орієнтирів їх стратегічного розвитку.



Рис. 3.1. Рекомендовані заходи удосконалення стратегічного управління для підприємства, 2024-2028 рр.

Це дозволяє як бізнесу, так і споживачам продукції досягти системного ефекту.

Аграрні підприємства демонструють, що для ефективного функціонування виробничої діяльності необхідно вирішити такі завдання:

- діагностика зовнішнього й внутрішнього середовища, здійснення SWOT-аналізу й методу SPACE;
- створення бази даних щодо інновацій у агропродовольчій сфері для поширення нових знань й розроблення інноваційних стратегій розвитку;
- забезпечення інтеграції виробництва;
- маркетингова підтримка стратегічного розвитку організації;

– розроблення стратегічних напрямів розвитку суб'єктів господарювання і галузі АПК, систем регулювання ринку.

Реалізація поставлених завдань сприятиме формуванню стратегічних дій та успішній реалізації стратегічного управління діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Принципи матричної технології є основою для багатьох специфічних методів вибору корпоративних стратегій, зокрема для побудови матриці «McKinsey / General Electric». Як правило, ці матриці базуються на парі стратегічно важливих змінних: темпи зростання галузі, розмір ринку, довгострокова привабливість галузі та конкурентний статус.

Зокрема, матрицю «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» можна використовувати для розробки необхідних стратегій для досліджуваного агроформування для отримання конкурентної переваги перед конкурентами. В основі матриці лежать два фактори: привабливість ринку та конкурентоспроможність господарства.

Далі будемо матрицю «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» для господарства та визначаємо конкурентоспроможність та можливі стратегічні варіанти майбутнього. Результати розрахунків подані в додатку Л.

На першому етапі побудови цієї матриці показники факторів «привабливість ринку» і «конкурентоспроможність» визначались щодо досліджуваного господарства. На наступному етапі було ранжировано ваговий коефіцієнт та ранг кожного показника в межах відповідного коефіцієнта. Ранги становили від «1» до «5».

Потім ваговий коефіцієнт множиться на ранг, щоб визначити кожен метрику та загальний бал по кожному фактору.

Необхідно зазначити, що формування стратегії розвитку господарюючого суб'єкту повинно мати системний характер, тобто всі елементи механізму мають бути взаємопов'язані, цілеспрямовано функціонувати на досягнення встановленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності агроформування (додаток М).

Для позначення позиції агроформування в матриці відкладаємо узагальнену оцінку факторів «привабливості ринку» та «конкурентоспроможності» (з 3,97 та 3,70 – із табл. 3.1 відповідно) у відповідні рядки матриці (рис. 3.2).

		Конкурентоспроможність				
		Висока	Середня	Низька		
Привабливість ринку	Висока 3,97	<b>Стратегія захисту позицій:</b> концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг; значні інвестиції; розширення виробництва	<b>Стратегія розвитку:</b> продукція підприємства	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> спеціалізація на певних перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація		
	Середня 3,65	<b>Стратегія розвитку:</b> інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> пошук шляхів отримання конкурентних переваг; інвестування і ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	<b>Стратегія збору урожаю:</b> пошук можливостей збільшення ринкової частки без значного ризику; зменшення інвестування		
	Низька 2,33	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> захист ринкової частки; концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	<b>Стратегія збору урожаю:</b> короткострокові перспективи, мінімальні вкладення	<b>Стратегія елімінації:</b> припинення інвестування; виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків		
		5,0	3,70	3,60	2,33	1,00

Рис. 3.2. Матриця «Мак Кінсі» для підприємства, 2024-2028 рр.

Показники ринкової привабливості агроформування: спроможність ринку, темпи зростання ринку, рівень конкуренції, технологічна оснащеність, персонал, інфляційні тенденції, тенденції зовнішнього середовища. Показники конкурентоспроможності підприємства: частка ринку, якість та асортимент продукції, імідж, ефективність системи продажів, виробнича потужність, ціна, логістика, штатна чисельність персоналу, матеріально-технічне забезпечення.

Нами запропонована стратегічна політика для агропідприємства залежно від етапу життєвого циклу продукції (додаток Н).

До групи продукції на етапі зрілості відносяться озима пшениця, кукурудза на зерно, м'ясо великої рогатої худоби, соняшник, молоко, оскільки вони виробляються у підприємстві значний період часу. Для даної групи запропоновано захист існуючої частки ринку як загальну стратегію підприємства та створення прихильності до продукції зі сторони гуртових покупців – маркетингову стратегію.

Для групи продукції, що знаходиться на етапі зростання (послуги в сільському господарстві) рекомендовано загальну стратегію підприємства – розвиток ринку (проникнення вглиб ринку, освоєння нових сегментів ринку, географічне розширення ринків); маркетингова стратегія – створення переваги даної продукції для посередників та гуртових покупців; стратегія ціноутворення – стабілізація цін; стратегія товаропросування – підвищення інтересу гуртових покупців до продукції, поліпшення якості продукції, розфасовки, послуг з доставки продукції.

### **3.2. Розробка тактичних заходів із реалізації стратегії підприємства**

Оцінка рівня розвитку системи реалізації стратегії агроформування є важливою складовою процесу аналізу, яка дозволяє відповісти на два основних питання: чи кожна розроблена стратегія допоможе підприємству досягти кінцевих цілей стратегії з точки зору зовнішніх умов середовища; чи створені в підприємстві передумови для реальної реалізації кожної сформованої стратегії. Популярністю користуються опитувальники, розроблені для виявлення характеру діяльності підприємства агропродовольчої сфери з урахуванням таких факторів, як стратегічне мислення співробітників, стратегічні цілі, маркетингова стратегія, метод визначення стратегії, маркетинговий план і реалізація (табл. 3.2).

## Оцінка характеру діяльності підприємства, 2022-2026 рр.

Чинники	Орієнтація на поточну діяльність підприємства	Критерії										Стратегічна орієнтація підприємства	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє			+									Наявне
Стратегічні цілі підприємства	Невизначені				+								Визначені
Конкурентні маркетингові стратегії	Відсутні (необґрунтовані)			+									Наявні (обґрунтовані)
Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат реагування на надзвичайні події			+									Використовують постійно, комплексно, на основі всебічного стратегічного аналізу і прогнозування
Стратегічні заходи	Формуються на основі інтуїції, досвіду та навичок керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні					+							Формуються в результаті діагностики процесу стратегічного управління
Плани	Поточні, безсистемні, містяться в окремих управлінських рішеннях					+							Розроблені на основі комплексних маркетингових досліджень, взаємопов'язані стратегічні
Реалізація планів	Слабкий контроль за виконанням прийнятих рішень				+								Обов'язкова і невід'ємна підсистема стратегічного менеджменту

Кожен представлений у табл. 3.2 критерій оцінюється від 0 (ідентифікація фактора) до 10 (максимальний позитивний вплив фактора). Оцінка від 0 до 5 визначає сьогодення, а оцінка від 6 до 10 визначає стратегічний напрямок агроформування.

Результати, отримані в підсумку оцінки характеру господарської діяльності, можна інтерпретувати наступним чином:

орієнтація на концепцію стратегічного опортунізму, тобто зовнішнє середовище настільки динамічне, що розробка стратегії є недоцільною (0-23 бали);

дотримання концепції стратегічного довгострокового бачення (24-47 балів);

реалізація концепції динамічного розвитку, гнучкість у стратегічних діях (48-70 балів).

Таким чином, оцінка характеру діяльності досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери складає 27 балів та вказує на дотримання вищим керівництвом господарства концепції стратегічної довгострокової візії.

Стратегічний рівень значно варіюється залежно від критеріїв оцінки та встановленої важливості. Зрештою, система стратегічного управління може виявитися якісною за одним критерієм і незадовільною за іншим. Тому склад критеріїв має бути представлений однозначно та впорядкований відповідно до конкретних характеристик. На нашу думку, такий набір критеріїв можна сформуванати залежно від вищеописаних елементів та процесного підходу до побудови системи стратегічного управління.

Орієнтовний перелік критеріїв, розроблених за основними елементами системи стратегічного управління (стратегія, організаційна структура управління та організаційна культура), наведено в додатку П.

Залежно від характеристик агроформування важливість цих критеріїв та додаткових критеріїв, запропонованих експертами, оцінюється за 3-бальною шкалою (дуже важливі – 3 бали, важливі – 2 бали, менш важливі – 1 бал), а рівень стратегічного зорієнтованості підприємства за 5-бальною шкалою (дуже високий – 5, високий – 4, середній – 3, низький – 2, незадоволений – 1).

Загальний бал за кожним критерієм визначається як добуток двох розрахункових значень і вказує на те, наскільки він відхиляється від максимального рівня (15 балів)

При побудові таблиці експертного опитування на кожному етапі процесу розробки та реалізації стратегії найчастіше вибираються наступні компоненти: визначення місії та цілей агроформування; діагностика середовища; вибір стратегії; реалізація стратегії; реалізація стратегії контролю.

Середня оцінка стратегічного рівня агропідприємства ( $C_p$ ) за елементами системи й стадіями процесу стратегічного управління може бути розрахована за формулою:

$$C_p = \frac{\sum_{i=1}^n P_{vi} \times P_{c3oi}}{\sum_{i=1}^n P_{vi}}, \quad (3.1)$$

де  $n$  – кількість критеріїв, за якими оцінюють стратегічний рівень організації,  $i = 1, 2, \dots, n$ ;

$P_{vi}$  – вагомість  $i$ -го критерію;

$P_{c3oi}$  – рівень  $i$ -го критерію стратегічної зорієнтованості агропідприємства.

Загалом, чим більше середня оцінка наближається до п'яти балів (у табл. 3.4 – 4,56 бали), тим більша стратегічна зорієнтованість досліджуваного підприємства. При високому стратегічному рівні агроформування приділяє значну увагу формуванню основних елементів системи стратегічного управління та оптимізації етапів розробки та реалізації стратегії. Відповідно, зростає попит на менеджерів для підтримки стратегічного рівня на належному рівні. У той же час стратегічно орієнтовані суб'єкти господарювання мають більше можливостей керувати своїми діями та вибирати оптимальну стратегію з кількох альтернативних стратегій для досягнення поставлених цілей.

Визначення місії та цілей агроформування:

– формулювання місії агрогосподарства відображає загальне призначення;

– у підприємстві створена система довго-, середньо- і короткострокових цілей розвитку;

– сформовані цілі відповідають місії агропідприємства;

– сформовані цілі відповідають тенденціям змін оточення суб'єкта господарювання;

– при формулюванні цілей ураховані принципи їх побудови.

Діагностика середовища досліджуваного суб'єкта господарювання:

– рівень знань обсяг доступної інформації про ринкові умови, достатні для розробки стратегій;

– у діагностиці внутрішнього потенціалу та середовища господарства беруть участь висококваліфіковані фахівці;

– результати аналізу дають об'єктивну оцінку поточного стану господарства;

– проведено прогнозування тенденцій бізнес-середовища суб'єкта господарювання.

Вибір стратегії досліджуваного господарства: стратегію підприємства розробляється топ-менеджментом; сформована стратегія досить гнучка і може швидко адаптуватися до змін; є чітко визначена загальна стратегія; загальні стратегії визначені для окремих ринків і функціональних сфер.

Разом з тим, реалізація стратегії суб'єкта господарювання:

– розроблений тип стратегії втілюється в системі планової документації;

– в підприємстві встановлено відповідальність за виконання стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань;

– існуюча організаційна структура управління забезпечує реалізацію розробленої стратегії;

– організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії.

Контроль за реалізацією стратегії досліджуваного суб'єкта господарювання: стратегічний контроль для оцінки досягнення цілей; аналіз негативних тенденцій та реалізація відповідних заходів за виявленими результатами.

Процедура оцінки може бути аналогічною описаній вище, передбачаючи загальну оцінку параметрів за рівнем важливості критеріїв, рівнем стратегічного напрямку діяльності підприємства та переліку показників, наведених вище.

Питання стратегічного управління завжди є актуальним, оскільки завжди є важливим те, наскільки парадигма стратегічного управління спроможна збільшити шанси суб'єкта господарювання на виживання, комерційні успіхи і стійкий розвиток тощо.

З плином часу змінюється лише формулювання питань стратегічного управління, ускладнюються завдання та підвищуються вимоги до відповідей. З іншого боку, бізнес потребує спрощення, уніфікації як методів, так і моделей управління, що здатні вирішувати основні завдання стратегічного управління.

Саме тенденції визначають вимоги до системи, механізму і процесу управління на стратегічній основі, які наведені у наступній табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Вимоги до системи, механізму та процесу стратегічного управління у підприємстві, 2024-2028 рр.**

Система стратегічного управління	Механізм стратегічного управління	Процес стратегічного управління
- гнучкість, адаптованість	- стратегічна орієнтація та стратегічне мислення	- оперативність прийняття управлінських рішень
- прості та складні організаційні структури з невеликою кількістю ієрархічних ланцюгів високої автономності	- мотивація, орієнтована на розвиток інновацій	- критерії якості управлінських рішень
- диверсифікація	інтеграція з цінностями професіоналізму	- швидке реагування на зміни ситуації
- ступінь неформального управління	- ініціативність	- раціональне використання ресурсів
-	- колективізм з орієнтацією на результат спільної діяльності	- оцінка досліджень рішень та стратегічних альтернатив

Тенденції розвитку управління аграрним підприємством, викликані соціально-культурними змінами, економічними умовами, визначають розвиток і характер змін, що відбуваються.

Серед стратегічних завдань варто відзначити зростання виробничих потужностей, оптимізації асортименту аграрної продукції, збільшення

надходжень, оптимізація транспортного парку в господарстві.

Ще одним способом підвищення ефективності господарювання є використання регуляторів росту рослин при вирощуванні сільськогосподарської продукції. Регулятори росту рослин – це природні фітогормони, їх синтетичні аналоги або комплексні препарати, здатні цілеспрямовано регулювати найважливіші процеси росту і розвитку рослинних організмів, тим самим найбільш ефективно реалізуючи потенціал сорту. Біостимулятори не підвищують урожайність культур, але активізують біологічні процеси в рослинних організмах і підвищують проникність міжклітинних мембран, сприяючи максимальному розкриттю біологічного потенціалу врожайності. Поліпшуються процеси живлення, дихання, фотосинтезу, на 20-30% збільшується використання добрив. Більш повно реалізується створений роботою природи і селекцією генетичний потенціал рослин.

Застосування стимуляторів росту рослин підвищує вміст вуглеводів, амінокислот і елементів мінерального живлення, підвищує біологічний потенціал і зміцнює імунну систему. Це підвищує стійкість рослини до низьких і високих температур, нестачі вологи, ураження хворобами та шкідниками. Під впливом стимуляторів росту рослин збільшується маса кореневої системи та збільшується глибина проникнення в ґрунт, що дозволяє повніше використовувати вологу та поживні речовини.

Отже, комплексна обробка насіння та обприскування посівів сприяє:

- розвитку потужної кореневої системи;
- підвищенню зимостійкості озимих культур за рахунок накопичення цукру та поглиблення вузлів кущення;
- розвитку в зоні кореневої системи груп необхідних рослинам еколого-поживних мікроорганізмів, у тому числі фосфатмобілізуючих і азотфіксуючих бактерій;
- розвитку мікробних популяцій, здатних виробляти антибіотики;
- підвищенню вміст фотосинтетичного хлорофілу;

- біосинтезу білків стресу теплового шоку;
- зниженню норми висіву насіння на гектар;
- зниження захворювань рослин;
- зниження прикріплення рослин за рахунок зміцнення стінок стебла;
- зменшенню мутагенну дію гербіцидів і радіонуклідів;
- підвищенню якості аграрної продукції;
- підвищенню урожайності до 20 %.

Застосування регуляторів росту рослин, які не тільки підвищують урожайність і олійність насіння, а й зменшують ураження рослин гнилями та іншими хворобами, пояснюють актуальність їх використання.

Обприскування посівів проводять у фазі 4-5 пар листків тракторним обприскувачем з розрахунку 300 л/га. Оптимальна доза внесення регуляторів росту Біолан і Трептолем – 15 мл/га, у високих посівах – 20 мл/га (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Прогноз впливу обробки насіння і обприскування посівів регуляторами росту на продуктивність соняшнику, 2024-2025 рр.**

Регулятори росту рослин	Урожайність, ц/га	Прибавка врожаю насіння		Вміст олії в насінні, %	Вихід олії, ц/га
		ц/га	% до контролю		
Контроль – без обробки	12,3	-	-	47,6	5,27
Радостим, 250 мл/т + Трептолем, 10 мл/га	15,45	3,15	25,6	48,1	6,60
Трептолем, 20 мл/т + Трептолем, 10 мл/га	14,5	2,2	17,1	47,9	6,16
Радостим, 250 мл/т + Біолан, 10 мл/га	15,15	2,85	23,2	48,0	6,45
Трептолем, 20 мл/т + Біолан, 10 мл/га	14,0	2,00	16,3	48,05	5,96

Під впливом регуляторів росту значно зменшується пошкодження посівів основними хворобами. За даними Полтавської сільськогосподарської дослідної станції, препарат сприяв зниженню псування в 4-11 разів.

Передпосівну обробку насіння стимуляторами росту рослин проводять на насінницьких заводах або в господарствах. Оптимальне дозування для

обробки насіння: Радостим – 250 мл, Трептол – 20-25 мл на тонну насіння. Препарат застосовують одночасно з інсектицидом для травлення та утворення плівки.

Розглянемо економічну ефективність застосування стимуляторів росту у насінництві соняшнику: передпосівної обробки насіння Радостимом (250 мл/т) та обробки посівів Трептолом (20 мл/га) за допомогою даних табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Економічна ефективність застосування стимулятора росту при вирощуванні насіння соняшнику в підприємстві, 2024 р.**

Показники	Роки	
	2022	2024 (прогноз)
Урожайність, ц/га	22,1	26,1
Приріст урожайності:		
ц/га	х	4,0
%	х	12,9
Посівна площа, га	100,0	100,0
Додатковий валовий збір, ц	-	299,0
Додаткові витрати (2-х разова обробка):	х	18723,0
норма внесення Радостим – 250 мл/т, мл	х	200,0
норма внесення Трептолом – 20 мл/га, мл	х	1500,0
купівля регулятора росту (Радостим, Трептолом)	х	5136,0
витрати на обприскування	х	13587,0
Виробничі витрати, тис. грн	1081,6	1100,3
Виробнича собівартість насіння соняшнику, грн/ц	468,7	422,2
Повна собівартість реалізованої продукції, грн/ц	627,8	581,3
Виручка від реалізації насіння, тис. грн	2049,0	2314,0
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	600,1	798,9
у т. ч. на 1 га, грн.	6001,0	7989,0
Рівень рентабельності виробництва насіння соняшнику, %	41,4	52,7

Стимулятор росту також сприяє підвищенню олійності насіння на 0,3-0,5 %, що призводить до збільшення загального виробництва олії на 0,7-1,3 ц/га (13,6-24,5 %).

Отже, приріст урожайності соняшнику за рахунок застосування регуляторів росту становить 3,0 ц/га (12,9 %), а загальний додатковий урожай

на 100 га посіву – 299,0 ц. Додаткова вартість передпосівної обробки насіння та обробки посівів соняшнику становить 18,7 тис. грн. Але за рахунок підвищення врожайності витрати на виробництво насіння зменшуються на 46,49 грн/га (9,9%), а додатковий валовий прибуток від реалізації склав 1987,9 грн на 1 га посіву.

Отже, приріст рентабельності виробництва насіння соняшнику за рахунок застосування стимуляторів росту становить 11,3 %, що свідчить про високу ефективність використання цих засобів у практиці господарювання.

Машинно-тракторний парк у господарстві повинен бути оснащений сучасною сільськогосподарською технікою, яка відповідає вимогам сучасних вискоєфективних енерго- і ресурсозберігаючих технологій виробництва, переробки та зберігання, стандартам умов під час роботи та вимогам безпеки праці. Оптимальні терміни та якісна технічна експлуатація, економія енергоресурсів.

У досліджуваному підприємстві є поле озимої пшениці, що знаходиться на відстані від елеватора 10 км. Очевидно, що на збиранні врожаю аграрне підприємство може використати комбайни Claas Lexion 440 3 одиниці та John Deere 7020 7 одиниці. За допомогою теорії масового обслуговування спрогнозуємо оптимальну кількість автомобілів КАМАЗ-55102 з причепом, що потрібна для обслуговування даних комбайнів. Вихідні дані для розв'язування задачі на ЕОМ наведені у додатку Р.

При розрахунку складу збирально-транспортної ланки, до якої входять збиральний комбайн і автомобілі необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення зерном бункера комбайна при роботі у заданих умовах, тривалість рейсу автомобіля та кількість автомобілів, потрібних для транспортування зерна від комбайнів.

Разом з тим, після розрахунку результати свідчать, що для обслуговування 7-ох комбайнів John Deere 7020 необхідно 9 автомобілів та трьох комбайнів Claas Lexion 440, потрібно 6 автомобілів КАМАЗ-55102.

У 2022 р. у досліджуване підприємство для транспортування зерна від комбайнів John Deere 7020 використовувалися 7 автомобілів КАМАЗ-55102, а від Claas Lexion 440 – 5, при цьому витрати становили 1565,29 грн.

При роботі збирально-транспортної ланки у складі трьох комбайнів

Claas Lexion 440 та 7 комбайнів John Deere 7020 за наявності 15 автомобілів КАМАЗ-55102 загальна сума втрати від простою техніки за годину становитиме 473,20 грн (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020). Разом з тим, при застосуванні оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати скоротяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що свідчить про економічну доцільність такого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

Відповідно, проведене дослідження є підтвердженням того, що стратегічне управління підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов бізнес-середовища – це визначення його сильних і слабких сторін, внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, що прагне до реалізації розумно поставленого завдання, і пов'язане з високою ефективністю роботи підприємства у довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

6. Проведена оцінка рівня стратегічного управління та аналіз ефективності функціонування підприємства, тенденцій і перспектив розвитку свідчать про необхідність використання методів стратегічного управління для розробки кроків щодо активізації їх виробничої діяльності.

7. Оцінка характеру діяльності досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери складає 27 балів та вказує на дотримання вищим керівництвом господарства концепції стратегічної довгострокової візії.

8. Запропонована стратегічна політика для суб'єктам господарювання залежно від етапу життєвого циклу продукції. До групи продукції на етапі зрілості відносяться озима пшениця, кукурудза на зерно, соняшник, молоко, оскільки вони виробляються у підприємстві значний період часу. Для даної групи запропоновано захист існуючої частки ринку як загальну стратегію підприємства та створення прихильності до продукції зі сторони гуртових

покупців – маркетингову стратегію.

9. Запропоновано перспективний напрям підвищення ефективності господарювання, що полягає у використанні регуляторів росту рослин при вирощуванні сільськогосподарської продукції. Розраховано, що приріст урожайності соняшнику за рахунок застосування регуляторів росту становить 3,0 ц/га (12,9 %), а загальний додатковий урожай на 100 га посіву – 299,0 ц. Додаткова вартість передпосівної обробки насіння та обробки посівів соняшнику становить 18,7 тис. грн. Але за рахунок підвищення врожайності витрати на виробництво насіння зменшуються на 46,49 грн/га (9,9%), а додатковий валовий прибуток від реалізації склав 1987,9 грн на 1 га посіву.

10. З'ясовано, що при застосуванні оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати скоротяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що свідчить про економічну доцільність такого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

## ВИСНОВКИ

1. Доведено, що стратегія агропродовольчого підприємства в конкурентному середовищі включає знання сутності стратегічного аналізу, уміння визначати місію агропродовольчого підприємства, уміння оцінювати та контролювати її виконання.

2. Запропоновано під стратегічним управлінням розуміти динамічний процес використання потенціалу агроформування в напрямку досягнення довгострокової конкурентної переваги на ринку шляхом своєчасного коригування операційних цілей у відповідь на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі шляхом інноваційної спрямованості, зростання масштабів бізнесу, корпоративної реструктуризації або антикризового менеджменту.

3. У результаті дослідження системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами визначено, що основною перевагою цієї системи є використання внутрішніх управлінських ресурсів підприємства, що не потребує значних капітальних вкладень.

4. Конкурентоспроможність підприємства слід визначати як здатність підприємства краще забезпечувати постачання товарів або послуг конкурентами замість надання товарів або послуг з диференційованими характеристиками, за умови, що підприємство дотримується стандартів якості.

5. Проаналізовано, що діяльність підприємства агропродовольчої сфери пов'язана з необхідністю завоювання і укріплення власних позицій. Стратегічний аналіз функціонування досліджуваного господарства проводиться з метою подальшого визначення напрямів його удосконалення при формуванні стратегії розвитку підприємства.

6. Виявлено, що головною галуззю є рослинництво: 62,3 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Одночасно, виробництво

молока складає 34,2 %, м'яса свиней сягає 2,0 % відповідно. Отож, досліджуване господарство має молочно-технічний напрям виробництва зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,251).

7. Розраховано, що за досліджуваний період чистий дохід зріс на 25969,0 тис. грн (37,0 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 812,8 тис. грн (38,8 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 108,9 тис. грн (35,2 %). Собівартість реалізованої продукції зросла з 64856,0 тис. грн у 2018 р. до 75837,0 тис. грн у 2022 р., тобто на 10981,0 тис. грн або 16,9 % відповідно.

8. Чистий прибуток за 2018–2022 рр. зріс на 667,0 тис. грн (у 1,2 рази). Коефіцієнт автономії погіршився на 0,074, а загальний коефіцієнт ліквідності на 1,008. Разом з тим, рівень рентабельності виробництва зріс на 0,7 в. п., і у 2022 р. склав +1,6 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

9. Застосувавши SWOT-аналіз для досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери, з'ясовано, що найбільш актуальними є стратегія стабілізації. У свою чергу, до стратегічних завдань господарства слід віднести: підвищення конкурентоспроможності продукції; раціональне використання ресурсного потенціалу; впровадження заходів з раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих інвестиційних проектів і джерел їх фінансування тощо.

10. Проведена оцінка рівня стратегічного управління та аналіз ефективності функціонування підприємства, тенденцій і перспектив розвитку свідчать про необхідність використання методів стратегічного управління для розробки кроків щодо активізації їх виробничої діяльності.

11. Оцінка характеру діяльності досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери складає 27 балів та вказує на дотримання вищим керівництвом господарства концепції стратегічної довгострокової візії.

12. Обґрунтована стратегічна політика для суб'єктам господарювання залежно від етапу життєвого циклу продукції. До групи продукції на етапі зрілості відносяться озима пшениця, кукурудза на зерно, соняшник, молоко,

оскільки вони виробляються у підприємстві значний період часу. Для даної групи запропоновано захист існуючої частки ринку як загальну стратегію підприємства та створення прихильності до продукції зі сторони гуртових покупців – маркетингову стратегію.

13. Запропоновано перспективний напрям підвищення ефективності господарювання, що полягає у використанні регуляторів росту рослин при вирощуванні сільськогосподарської продукції. Розраховано, що приріст урожайності соняшнику за рахунок застосування регуляторів росту становить 3,0 ц/га (12,9 %), а загальний додатковий урожай на 100 га посіву – 299,0 ц. Додаткова вартість передпосівної обробки насіння та обробки посівів соняшнику становить 18,7 тис. грн. Але за рахунок підвищення врожайності витрати на виробництво насіння зменшуються на 46,49 грн/га (9,9%), а додатковий валовий прибуток від реалізації склав 1987,9 грн на 1 га посіву.

14. З'ясовано, що при застосуванні оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати скоротяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що свідчить про економічну доцільність такого варіанту складу збирально-транспортної ланки.