

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

виконав здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Мереуци Віталій Олександрович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	7
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Стратегічний аналіз підприємства	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	30
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління підприємствами в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток організації шляхом чіткого визначення цілей та оптимального розподілу ресурсів.

Питання стратегічного управління були і є актуальними для величезної низки вчених, зокрема: А. Безус, С. Білоус, С. Василюк, Ю. Гончаров, К. Желуденко, О. Колещук, М. Портер, Ю. Юрченко та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження стратегічного управління в підприємстві на основі цільового підходу для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Відповідно до встановлених цілей передбачається виконання наступних завдань:

- дослідження сутності категорій «ціль», «стратегічне управління», «управління цілями»;
- визначення сучасного стратегічного управління окремого господарства;
- здійснення стратегічного аналізу підприємства;
- внесення перспективних шляхів щодо забезпечення пріоритетних цілей підприємства за сучасних умов.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством в умовах сучасного середовища.

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми

реалізації цільового підходу в системі стратегічного управління підприємством.

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

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

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування для удосконалення системи стратегічного управління в підприємствах, зокрема для підвищення ефективності формування цілей, оптимального розподілу ресурсів та забезпечення сталого розвитку господарства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Фактори забезпечення стійкості суб'єктів господарювання за сучасних умов», «Конкурентоспроможність як ключовий бізнес-аспект сучасного підприємства» у збірниках конференцій, 2024-2025 рр.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 39 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 45 найменувань. Робота містить 16 таблиць, 1 рисунок та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

Стратегічне управління розглядається як процес формування, реалізації та контролю за досягненням довгострокових цілей підприємства, з урахуванням змінного зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів.

На думку науковців, стратегічне управління – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення стратегічної відповідності між можливостями підприємства та ринковими умовами його функціонування [1; 14, с. 4].

Згідно з підходом Г. Мінцберга, стратегія може розглядатися не лише як заздалегідь спланований шлях розвитку, а й як модель поведінки, що формується у процесі адаптації до змін середовища [43, с. 12]. Таким чином, стратегічне управління – це динамічний процес, що охоплює аналіз середовища, постановку стратегічних цілей, вибір стратегічних альтернатив, реалізацію обраного курсу дій та моніторинг результатів.

Особливість стратегічного управління полягає у його довгостроковому характері, орієнтації на зміни, значній ролі людського капіталу, а також інтеграції усіх функціональних напрямів діяльності підприємства в єдину систему цілей.

Цільовий підхід, як методологічна основа сучасного управління, акцентує увагу на формулюванні, конкретизації та досягненні визначених цілей. Як зазначає П. Друкер, ефективність організації вимірюється ступенем досягнення поставлених цілей, а не лише її функціонуванням як такої [40].

Цільовий підхід передбачає:

- формування ієрархії цілей підприємства;
- забезпечення їх взаємної узгодженості;
- підбір ресурсів, інструментів та методів управління відповідно до обраних цілей.

У стратегічному управлінні цілі поділяють на стратегічні, тактичні та оперативні. Відповідно до SMART-критеріїв (specific, measurable, achievable, relevant, time-bound), стратегічні цілі мають бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі [8; 39, с. 223].

Цільовий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів, а також побудову прозорої системи мотивації персоналу. У сучасній науковій літературі виділяють низку моделей стратегічного управління, що відображають підходи до реалізації цілей підприємства:

1) класична модель стратегічного планування – передбачає послідовність етапів: аналіз середовища, постановка місії та цілей, вибір стратегії, її реалізація та контроль виконання [11, с. 122];

2) модель «збалансованої системи показників» – дозволяє реалізувати стратегічні цілі через систему індикаторів у чотирьох площинах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку [13, с. 46];

3) сценарний підхід – акцентує увагу на багатоваріантності стратегічного бачення майбутнього та гнучкості управлінських рішень [20, с. 195].

Ці моделі слугують ефективним інструментарієм для трансформації стратегічних цілей у конкретні управлінські дії. Вони забезпечують реалізацію цільового підходу шляхом формалізації процесів стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю.

У сучасних умовах високої мінливості ринку, технологічних змін та глобальної конкуренції стратегічне управління виступає ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Ефективна стратегія дозволяє сформулювати та підтримувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також здійснювати раціональний розподіл ресурсів.

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



Рис. 1.1. Процес розробки стратегії розвитку підприємства на основі цільового підходу [25, с. 49; 27, с. 20]

Згідно з концепцією конкурентних переваг, підприємство може досягти успіху, якщо зосередиться на лідерстві за витратами, диференціації або фокусуванні на певному сегменті ринку [28; 30, с. 16]. Реалізація таких стратегій можлива лише за умов ефективного стратегічного управління, що базується на чітко сформульованих цілях.

Таким чином, стратегічне управління як реалізація цільового підходу сприяє системному розвитку підприємства, підвищенню його ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

Відтак, у даному дослідженні проаналізовано теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємством крізь призму цільового підходу. Проаналізоване поняття стратегічного управління дозволяє стверджувати, що воно є комплексним і безперервним процесом формування, реалізації та контролю за реалізацією стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Його сутність полягає у досягненні стратегічних цілей, підвищенні конкурентоспроможності, забезпеченні гнучкості та адаптивності до змін.

Цільовий підхід виступає фундаментом стратегічного управління,

оскільки акцентує увагу на визначенні й узгодженні системи цілей, які формують вектор розвитку підприємства. У межах цього підходу стратегічні рішення підпорядковуються досягненню чітко визначених орієнтирів, що дозволяє забезпечити цілеспрямованість, ефективність та результативність управлінських дій [3; 22].

Розглянуті моделі стратегічного управління (класична модель, Balanced Scorecard, сценарний підхід тощо) доводять, що цільова орієнтація дозволяє підприємству не лише формувати стратегію, а й системно трансформувати її у конкретні дії, метрики та індикатори оцінки.

У результаті опрацювання теоретичного матеріалу було встановлено, що стратегічне управління, реалізоване на основі цільового підходу, є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Воно дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси, а також забезпечувати стратегічну гнучкість та стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Стратегічне управління – це не просто набір концепцій, підходів чи методологій, а скоріше динамічний процес, у якому організації аналізують, планують, формулюють стратегії, розробляють і впроваджують розроблені плани, повторюваний цикл, який стосується п'яти основних завдань (кроків) [23, с. 156; 26, с. 147]:

1. Визначення майбутнього бізнесу та формулювання стратегічного бачення напрямку розвитку організації.
2. Перетворення стратегічного бачення та місію на вимірювані цілі та практичні завдання.
3. Розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів.
4. Реалізація та виконання обраних стратегій належним та ефективним чином.
5. Оцінювання рівня досягнення поставлених цілей і розгляд нових напрямків розвитку та пропозиції, коригуючи довгостроковий напрямок, цілі,

стратегії або реалізацію з урахуванням накопиченого досвіду, обставин, що змінюються, нових ідей і нових можливостей.

Характеристику основних етапів управління цілями наведено за даними табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Процес «управління за цілями» [4; 6, с. 175]

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

Стратегічне управління слід розглядати в контексті загальної управлінської концепції. Як відомо, основою загального менеджменту є здатність чітко встановлювати корпоративні цілі та втілювати ідеї в дії, використовуючи знання та пристрасть співробітників усіх рівнів [10]. Для того, щоб організація могла дотримуватися конкретних цілей і водночас зберігати гнучкість у складному зовнішньому середовищі, система управління повинна забезпечувати [5; 6, с. 172; 16, с. 56]:

- 1) визначення загального напрямку розвитку, а також постановка спільних цілей діяльності;
- 2) правильний вибір стратегії розвитку;

- 3) чіткий вибір напрямів розвитку та відповідний розподіл ресурсів;
- 4) вивчення поєднання можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу;
- 5) ефективне використання ресурсів компанії для переходу до прибуткових сфер діяльності;
- 6) управління зовнішніми відносинами.

Стратегічне управління зосереджено на дослідженні та реалізації корпоративної діяльності з метою задоволення потреб споживачів та їхніх мінливих вимог. При цьому основними завданнями підприємства є [9; 12, с. 26]:

- удосконалення продуктів або підвищення якості послуг;
- розробка нових продуктів або послуг;
- співпраця зі споживачами;
- надання нових видів послуг споживачам та вдосконалення існуючих послуг.

Методологічною основою об'єктно-орієнтованого підходу є три принципи, які надають нових властивостей об'єктам як компонентам системи, що розробляється. Це включає в себе принципи інкапсуляції, успадкування та поліморфізму.

Інкапсуляція – це об'єднання даних і алгоритмів їх обробки в єдине ціле. При об'єктно-цільовому підході дані – це параметри системних елементів і полів об'єкта, а алгоритми – це методи (технології), якими володіє об'єкт. Інкапсуляція дозволяє максимально ізолювати об'єкти від зовнішнього середовища. Це дозволяє істотно підвищити стабільність і надійність роботи як окремих об'єктів, так і всієї системи. Алгоритми, обмежені об'єктом, дозволяють обмінюватися відносно невеликими обсягами інформації з іншими об'єктами в системі, і це суворо контролюється. Таким чином, заміна або оновлення методологій об'єкта не спричинить неочікуваних проблем у системі [40].

Спадкування – це властивість об’єкта створювати власних нащадків. Об’єкт-нащадок автоматично успадковує всі поля та методи батьківського об’єкта. Об’єкт-нащадок може доповнювати об’єкт новими полями та замінювати чи доповнювати методи, надані його батьківським об’єктом, новими методами. У системі стратегічного управління об’єктно-цільовий підхід тісніше пов’язаний із процесом побудови генеалогічного дерева об’єктів, що складають певну систему. Важливою особливістю об’єктно-цільового підходу є механізм, за допомогою якого об’єкти системи можуть успадковувати властивості більш простих і загальних елементів. Це механізм успадкування [33; 34, с. 116].

Саме існування об’єкта не гарантує досягнення конкретної мети, заради якої він був створений. Для виконання об’єктом певної діяльності необхідна взаємодія між об’єктом і відповідним суб’єктом управління. Ці суб’єкти управління всередині підприємства є елементами (сегментами) структури апарату управління, елементи мають подвійну природу. З одного боку, створення та існування об’єкта цілком залежать від існування та поведінки об’єкта. З іншого боку, кожен об’єкт поведінки знаходиться під впливом і залежністю від елементів структури апарату управління.

Поліморфізм – це властивість об’єктів зі спільним предком, які застосовують різні методи для вирішення однієї проблеми. Тому групування об’єктів стратегії за певними ознаками утворює відповідний клас. Конкретний клас об’єктів реалізує відповідну функціональну стратегію, забезпечуючи його діяльність. Об’єднання функціональних стратегій у набір корпоративних стратегій забезпечується поліморфізмом об’єктів системи. Поведінка об’єкта визначається набором методів, які він містить. Якщо змінюється алгоритм батьківського об’єкта, об’єкт-нащадок набуває характеристик, унікальних для цього об’єкта [37, с. 168].

Алгоритм визначення корпоративних стратегій є загальним для всіх стратегій. Цей алгоритм включає етапи діагностики потенціалу підприємства, оцінки зовнішнього середовища, визначення цілей організації, формування

набору стратегій. Однак алгоритми вибору різних стратегій мають свої відмінності. Отже, алгоритм вибору генеральної стратегії ґрунтується на методології аналізу життєвого циклу підприємства, а алгоритм вибору продуктової стратегії – на основі методології оцінки портфеля підприємства. Поліморфізм дозволяє легше адаптувати алгоритм до різних ситуацій під час його використання. Це дозволяє використовувати один і той самий метод у різних ситуаціях [5; 7].

Необхідно враховувати переваги, які надає об'єктно-орієнтований підхід методології управління стратегією. Оскільки стратегічне управління пов'язане з моделюванням розвитку підприємства, об'єктно-орієнтований підхід привносить нові характеристики в системи, що моделюються.

Сучасний розвиток направлено на теоретико-методологічні засади стратегічного управління в напрямку застосування об'єктно-цільового підходу. Це дозволяє розглядати підприємство як сукупність системно взаємопов'язаних елементів, які називаються об'єктами.

Кожен об'єкт відіграє певну роль у вирішенні конкретного завдання або досягненні певного результату. Функції підприємства виникають у результаті взаємодії об'єктів. З точки зору стійкості положення підприємства в ринковій системі об'єкти можна класифікувати на такі типи: об'єкти підтримки стійкості підприємства в ринковому середовищі, об'єкти підтримки внутрішнього середовища, об'єкти підтримки функціонування підприємства в цілому [18, с. 14; 29, с. 129].

Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки кількох стратегічних альтернатив для прийняття остаточного рішення. Стратегічні альтернативи – це набір різноманітних окремих стратегій, які дозволяють організації досягати своїх стратегічних цілей різними способами в рамках обраної базової стратегії та обмежень щодо використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості та характеризується різними витратами та результатами.

Аналіз теоретичних засад стратегічного управління підприємством у світлі цільового підходу виявив його фундаментальну роль як інструменту, що дозволяє підприємствам досягати поставлених цілей та ефективно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Стратегічне управління, як цільовий підхід, передбачає систему систематичних дій, спрямованих на визначення стратегічних цілей, розробку та реалізацію стратегій, а також моніторинг та оцінку ефективності їх впровадження.

Таким чином, стратегічне управління, як реалізація цільового підходу, є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якого підприємства національної економіки. Завдяки чіткій структурі, систематичному плануванню та гнучкості у реагуванні на зміни, воно дозволяє підприємству не лише досягати поставлених цілей, але й забезпечувати свою конкурентоспроможність та довгострокову стабільність.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В умовах динамічного зовнішнього середовища, нестабільної економічної ситуації та зростаючої конкуренції стратегічне управління набуває вирішального значення для забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Ефективне стратегічне управління дозволяє вчасно реагувати на зовнішні виклики, раціонально використовувати внутрішній потенціал, а також формувати гнучку систему прийняття рішень. У цьому розділі розглянуто стан стратегічного управління в аграрному підприємстві, проаналізовано чинники, що впливають на його ефективність, а також виявлено основні проблеми та резерви для удосконалення управлінських процесів.

Проаналізуємо діяльність одного із аграрних підприємств, що функціонує на території Полтавської області. Майновий комплекс підприємства включає основні засоби, оборотні активи та інші ресурси, які обліковуються на самостійному балансі та належать підприємству на праві власності. Суб'єкт господарювання здійснює свою фінансово-господарську діяльність самостійно, планує виробничі процеси, управляє прибутком і повністю розпоряджається результатами своєї праці. Його діяльність носить активний, незалежний і системний характер, спрямований на отримання прибутку та реалізацію економічних і соціальних цілей.

Функціонування підприємства визначається положеннями установчого документа – статуту. Організація зареєстрована як юридична особа у Державному реєстрі, має власний поточний рахунок у банківській установі, а також користується печаткою й офіційним штампом.

Підприємство функціонує як самостійна юридична особа, яка володіє

повним комплексом прав і обов'язків, передбачених законодавством, і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до визначених цілей та завдань. Воно має можливість укласти угоди, вступати у договірні зобов'язання та несе повну відповідальність за результати своєї діяльності.

Для забезпечення сталого функціонування та розвитку аграрного підприємства необхідно мати ефективну систему стратегічного управління, здатну адаптуватися до змін середовища, формувати довгострокові цілі й забезпечувати механізми їх досягнення. З метою оцінки рівня стратегічного управління агроформуванням було проведено діагностику за такими основними компонентами: цілі управління, ресурсне забезпечення, організаційна структура, управлінські технології, інформаційна система та адаптивність до зовнішніх змін.

Зокрема, підприємство має загальні виробничі цілі (урожайність, прибутковість, розширення посівних площ), однак вони переважно короткострокові й не формалізовані в стратегічні документи. Відсутня офіційна стратегія розвитку, що ускладнює довгострокове планування.

Управління здійснюється за традиційною лінійно-функціональною схемою. Відсутній окремий підрозділ або спеціаліст, відповідальний за стратегічне планування та аналітику. Рішення часто приймаються інтуїтивно, без глибокого економічного обґрунтування. Організаційна структура відображає логічно впорядковану систему управлінських підрозділів і зв'язків між ними, що формує єдину, цілісну систему управління. Загальне керівництво здійснює директор, який приймає основні управлінські рішення та відповідає за їх реалізацію.

Для забезпечення прибутковості та зміцнення позицій на ринку підприємству необхідно мати стратегічно вивірений план дій. Це передбачає розробку конкретних, цілеспрямованих і чітко структурованих заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності.

Підприємство, що досліджується, має обмежений фінансовий ресурс для реалізації інвестиційних програм. Матеріально-технічна база потребує

часткової модернізації. Кадровий потенціал є стабільним, однак недостатній рівень цифрової грамотності ускладнює впровадження інноваційних рішень. Розглянемо фактичний стан використання наявних ресурсів за допомогою наступних таблиць.

Земельні ресурси є основою аграрного сектору України, забезпечуючи виробництво продовольства та сировини. Вони складаються з орних земель, пасовищ, луків та інших сільськогосподарських угідь. Земля завжди відігравала ключову роль як важливий природний ресурс, що є основою для сільськогосподарського виробництва та розміщення господарських об'єктів у всіх секторах економіки країни. Структура угідь визначається відсотковими показниками, які відображають зміни в їх складі та динаміку цих змін.

Організаційна структура агроформування перетворює існуючі структури в систему, показуючи порядок і форму взаємозв'язку елементів управління. При лінійному функціональному управлінні керівник агроформування діє на спеціалістів, що об'єднані за функціями в організаційні відділи. Функціональні відділи (бухгалтерська, планово-економічна служби, відділ кадрів) очолюють функціональні керівники, які мають право приймати управлінські рішення та видавати накази в межах своїх повноважень.

У табл. 2.1 наведено зміну структури та обсягів земельних угідь досліджуваного підприємства за аналізований період. Наведені дані дозволяють простежити тенденції у використанні сільськогосподарських земель, визначити напрями оптимізації земельного фонду та оцінити ефективність управління земельними ресурсами. Зокрема, розглядаються площі ріллі, пасовищ тощо. Такий аналіз є важливою складовою для прийняття стратегічних рішень щодо спеціалізації виробництва та раціонального землекористування.

Тож, проаналізуємо детальніше динаміку складу земельних ресурсів підприємства за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Загальна земельна площа, га	1190,0	1190,0	1120,0	-70,0	94,1
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068,0	1068,0	1045,9	-22,1	97,9
з них: рілля	1057,3	1057,3	1036,5	-20,8	98,0
питома вага, %	99,0	99,0	99,1	0,1	х
пасовища	10,7	10,7	9,4	-1,3	87,9
питома вага, %	1,0	1,0	0,9	-0,1	х

Таким чином, земельна площа господарства за 2022-2024 рр. зменшилась на 70,0 га, відповідно, скорочення становить 5,9 %. Це може бути пов'язано з втратою орендованих ділянок, перепрофілюванням або продажем частини земель. Зменшення площі сільськогосподарських угідь свідчить про деяке зниження потенціалу для агровиробництва на 2,1 %. Скорочення пасовищ на 12,1 % вказує на зменшення галузі тваринництва та перепрофілювання господарства під інші потреби. У період з 2022-2024 рр. спостерігається зменшення як загальної земельної площі, так і площі сільськогосподарських угідь. Це може бути стратегічним кроком підприємства на користь підвищення урожайності за рахунок зменшення менш продуктивних земель, як-от пасовищ.

На сьогодні, трудові ресурси підприємства – це сукупність працівників, які беруть участь у виробничому процесі сільськогосподарської діяльності. Вони є ключовим елементом продуктивності, ефективності господарювання та конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізуємо динаміку трудових ресурсів агроформування за допомогою даних наступної табл. 2.2.

Так, на основі даних наведеної табл. 2.2, підприємство скорочує свій кадровий потенціал: зменшується чисельність працівників, зокрема у 2024 р.

зменшення чисельності склало 11 осіб і склало 34 особи, спостерігається низький рівень прийому на роботу (на 60,0 %) та висока плинність кадрів-зростання складає 18,3 %, що свідчить про організаційні труднощі й фінансові обмеження господарства.

Таблиця 2.2

Динаміка трудових ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чисельність працівників, осіб	45	44	34	-11	75,6
Прийнято на роботу, осіб	5	4	2	-3	40,0
Звільнено з роботи, осіб	6	5	12	6	2,0 рази
Плинність кадрів, %	13,3	11,4	31,6	18,3	x
Середній вік працівників, років	41	40	39	-2	95,1
Частка кваліфікованих працівників, %	83,0	85,0	87,0	4,0	x

Разом із цим, позитивним моментом є зростання частки кваліфікованих працівників (87,0 %), що може вказувати на переорієнтацію на більш продуктивний персонал або підвищення вимог до кадрів. Проте для стабільного розвитку слід терміново вжити заходів щодо зниження плинності та підвищення привабливості робочих місць.

Комерційна діяльність підприємства охоплює всі аспекти продажу продукції та послуг, взаємодії з постачальниками, покупцями, конкурентами та іншими учасниками ринку. Аналіз динаміки комерційної діяльності дозволяє оцінити зміни в обсягах продажу, прибутковості, ринковій позиції та ефективності підприємства за досліджуваний період – 2022-2024 рр. (табл. 2.3).

Аналіз даних 2.3 переконує в тому, що зниження чистого доходу на 13674,0 тис. грн (більше, ніж на 30,0 %) може вказувати на зменшення обсягів продажів, втрату клієнтів або зниження попиту на продукцію й послуги. Це також може бути результатом зниження ціни продажу або змін в ринкових умовах. Зменшення собівартості на 9824,0 тис. грн вказує на зниження витрат на виробництво або оптимізацію витрат, що є результатом

більш ефективного управління витратами або зниження собівартості окремих складових продукції. Зменшення чистого прибутку до 135,0 тис. грн свідчить про значне падіння фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка комерційної діяльності підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	40074,0	35579,0	26400,0	-13674,0	65,9
Собівартість реалізації, тис. грн	36089,0	35444,0	262650	-9824,0	72,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3985,0	135,0	135,0	-3850,0	3,4
Активи, тис. грн	48613,0	50949,0	51205,0	+2592,0	105,3
Зобов'язання, тис. грн	13039,0	19361,0	19288,0	+6249,0	147,9
Рівень рентабельності, %	11,0	0,4	0,5	-10,5	x
Норма прибутку, %	9,9	0,4	0,5	-9,4	x

Водночас, це пов'язано з тим, що зменшення доходу не було компенсовано скороченням витрат, що призвело до зниження рентабельності. Підвищення активів на 2592,0 тис. грн є позитивною ознакою і свідчить про зростання інвестицій у підприємство або розширення його ресурсної бази, що може створювати потенціал для майбутнього розвитку.

Водночас, зростання зобов'язань на 6249,0 тис. грн є тривожним сигналом, що може свідчити про збільшення заборгованості перед постачальниками, кредиторами або іншими контрагентами. Підвищення зобов'язань потребує ретельного контролю за фінансовими потоками підприємства. Різне падіння рівня рентабельності (на 10,5 %) свідчить про значне зниження ефективності діяльності досліджуваного підприємства. Це може бути наслідком зниження доходів при незмінних або недостатньо оптимізованих витратах. Зниження норми прибутку на 9,4 % також свідчить про суттєве зниження ефективності бізнесу і є наслідком як зменшення доходів, так і високих витрат, що не дозволяють отримувати адекватний рівень прибутку при поточних доходах. Зрозуміло, що підприємству

необхідно провести комплексний аналіз своїх фінансових і операційних процесів, щоб вжити заходів щодо покращення ефективності і стабільності в майбутньому.

Підприємство є високоспеціалізованим у рослинництві, з акцентом на зернові культури, сою та соняшник, тоді як тваринництво носить допоміжний характер. Підприємству стратегічно доцільно зосередитися на підвищенні ефективності основних культур та зменшенні залежності від зовнішніх ризиків, що можуть впливати на врожайність і обсяги виробництва (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва	27924,0	26052,0	18843,0	24273,0	97,5	х
культури зернові та зернобобові	4989,0	9379,0	13408,0	9259,0	37,2	1
соя	9342,0	11038,0	923,0	7101,0	28,5	2
соняшник	3752,0	4247,0	4512,0	4170,0	16,8	3
продукція тваринництва	13,5	51,4	29,3	31,4	1,3	х
вівці	7,9	47,5	21,0	25,5	1,0	4
мед	5,6	3,9	8,3	5,9	0,2	5
Всього	28805,0	28585,0	18872,0	25421,0	100,0	х

Підприємство має чітко виражену спеціалізацію в галузі рослинництва, частка якої становить 97,5 % середньої товарної продукції за три роки. Галузь тваринництва відіграє другорядну роль, формуючи лише 1,3 % обсягу товарної продукції. Найважливішим напрямом є вирощування зернових та зернобобових культур, що забезпечує понад третину загального обсягу – 37,2 %. Соя та соняшник також мають значну питому вагу, утворюючи разом ще 45,3 % продукції. Основним видом продукції галузі тваринництва є вівці (1,0 %), додатково виробляється мед (0,2 %). Значення тваринництва є

мінімальним, але має потенціал до розвитку, зважаючи на різкі коливання в обсягах за роками. У 2024 р. спостерігається суттєве зниження загального обсягу товарної продукції (з 28,5 млн грн у 2023 р. до 18,9 млн грн у 2024 р.). Ймовірні причини: погодні умови, ринкова кон'юнктура, зменшення площ або врожайності.

Облік здійснюється здебільшого вручну або в базових електронних таблицях, ERP-системи не впроваджено. Відсутність єдиної цифрової бази даних знижує точність аналізу, ускладнює контроль витрат і рентабельності виробництва.

Регулярний аналіз результатів діяльності здійснюється фрагментарно. Не проводиться системне план-фактне порівняння, слабо розвинена система внутрішнього моніторингу ефективності.

Підприємство повільно реагує на ринкові зміни через відсутність гнучких сценарних підходів до управління. Зокрема, не використовуються індикатори ризику (ціни, опади, курс валют) для адаптації аграрної стратегії.

Таким чином, діагностика системи стратегічного управління підприємством показала наявність потенціалу для розвитку, однак також виявила низку недоліків: відсутність формалізованої стратегії, слабку цифровізацію, нестачу аналітичної підтримки при прийнятті рішень. Це створює потребу у розробці заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінської системи та формування дієвого механізму стратегічного розвитку.

2.2. Стратегічний аналіз підприємства

У сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища стратегічний аналіз виступає важливим інструментом для оцінки внутрішнього потенціалу підприємства, зовнішніх можливостей і загроз, а також формування обґрунтованих управлінських рішень. Він дозволяє виявити сильні та слабкі

сторони суб'єкта господарювання, визначити перспективні напрями розвитку та розробити ефективну стратегію досягнення цілей. У межах цього пункту здійснюється комплексна діагностика стратегічного становища підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища, конкурентного середовища та внутрішньої структури ресурсів. Розглянемо фактори зовнішнього середовища, які забезпечують сучасні умови функціонування господарства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз діяльності підприємства, 2022–2024 рр.

Фактори	Характеристика
Політичний	Військові ризики, нестабільна податкова політика, залежність від державної підтримки АПК
Економічний	Коливання цін на зернові, зростання вартості добрив і ЗЗР, валютна нестабільність
Соціальний	Відтік робочої сили, нестача кваліфікованих кадрів
Технологічний	Активне впровадження цифрових рішень (AgTech), поширення точного землеробства, ERP системи

PEST-аналіз діяльності підприємства за 2022–2024 рр. дозволив виявити основні тенденції та зовнішні фактори, які безпосередньо впливають на його стратегічне середовище. Зокрема, політична нестабільність, викликана воєнними подіями, посилила ризики для аграрного бізнесу, зумовивши потребу у підвищеній адаптивності та антикризовому управлінні. Економічні чинники, такі як інфляція, коливання валютних курсів та вартість ресурсів, суттєво вплинули на фінансову стійкість підприємства.

Соціальні аспекти відображаються у зміні структури зайнятості, міграції працездатного населення та зростанні значущості соціальної відповідальності бізнесу. Технологічні фактори створюють як виклики, так і можливості: попри обмежений доступ до новітніх технологій, підприємство має перспективи розвитку через впровадження цифрових рішень, автоматизацію та модернізацію виробничих процесів.

Таким чином, результати PEST-аналізу підтверджують необхідність системного моніторингу зовнішнього середовища, що є критично важливим

для збереження стабільності та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах постійних змін.

SWOT-аналіз є важливим етапом стратегічної оцінки діяльності підприємства, який дозволяє виявити ключові внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони), а також зовнішні впливи (можливості та загрози), що формують умови функціонування господарства. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння поточного стану підприємства й окреслює стратегічні орієнтири його розвитку. Нами наведено SWOT-аналіз агроформування, який дає змогу визначити потенціал зростання, зони ризику та передумови для формування конкурентних переваг на аграрному ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз підприємства, 2022-2024 рр.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Досвід у вирощуванні основних культур	Відсутність цифрової облікової системи
Власний машинно-тракторний парк	Обмежений доступ до фінансових ресурсів
Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови	Висока залежність від цін на ЗЗР і ПММ
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження точного землеробства	Коливання ринкових цін на продукцію
Розширення ринку збуту	Кліматичні ризики, посухи
Сертифікація продукції (органіка)	Воєнні дії, логістичні обмеження

Таким чином, підприємство має базу для зростання, але потребує стабілізації операційної діяльності та інвестицій в ефективність. SWOT-аналіз діяльності підприємства за 2022–2024 рр. дозволив комплексно оцінити як внутрішній потенціал агроформування, так і зовнішні умови його функціонування. Серед основних сильних сторін виділено стабільну ділову репутацію, наявність власної виробничої бази, досвід роботи на ринку та налагоджені партнерські зв'язки. Водночас, виявлені слабкі сторони – застарілий парк техніки, недостатня інноваційна активність та неформалізована стратегія розвитку – потребують першочергової уваги з боку менеджменту.

У блоці можливостей ключовими визначено: розширення ринків збуту, участь у державних і міжнародних програмах підтримки агросектору,

впровадження цифрових технологій. Серед загроз – нестабільність політичної ситуації, конкуренція з боку великих виробників, зміни в законодавстві та ціноутворенні на ринку ресурсів.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність активного використання наявних сильних сторін і зовнішніх можливостей для мінімізації ризиків та усунення вразливих елементів у діяльності підприємства. На основі цього аналізу можуть бути сформульовані обґрунтовані стратегічні рішення, спрямовані на забезпечення сталого розвитку господарства.

Для комплексної оцінки конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, доцільно застосувати модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера. Цей підхід дозволяє виявити інтенсивність конкуренції у галузі, а також ключові загрози та можливості, що впливають на ринкову позицію підприємства в середньостроковій перспективі. У таблиці наведено аналіз впливу кожної з п'яти сил конкуренції на діяльність підприємства у 2022–2024 рр. з урахуванням актуальних економічних, технологічних та регуляторних умов (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Конкурентний аналіз підприємства за моделлю Портера, 2022-2024 рр.

Сила конкуренції	Рівень впливу	Характеристика
Ризик входу нових гравців	Середній	Конкуренція обмежена землею, але зростає конкуренція через агрохолдинги
Сила постачальників	Високий	Вартість ЗЗР, добрив і техніки постійно зростає
Сила покупців	Середній	Великі трейдери диктують умови цін
Ризик товарів-замінників	Низький	Кукурудза й соя мають стабільний попит
Рівень внутрішньої конкуренції	Високий	Висока конкуренція серед середніх і великих агровиробників у регіоні

Проведений конкурентний аналіз за моделлю Портера свідчить, що агроформування функціонує в насиченому та динамічному конкурентному середовищі. Найбільший тиск на підприємство здійснюють висока ринкова

конкуренція серед агровиробників та вплив постачальників ресурсів, зокрема постійне зростання цін на засоби захисту рослин, добрива та техніку.

Ризик появи нових гравців оцінюється як середній, що зумовлено обмеженим доступом до сільськогосподарських земель, але водночас спостерігається зростання впливу великих агрохолдингів. Сила покупців також залишається суттєвою, оскільки великі трейдери мають змогу впливати на рівень закупівельних цін, що знижує переговорну позицію господарства.

Натомість ризик появи товарів-замінників оцінено як низький, що пояснюється стабільним попитом на основні культури підприємства – кукурудзу та сою. Загалом ситуація потребує посилення позицій на ринку, пошуку нових збутових каналів, укріплення співпраці з постачальниками та активного впровадження заходів для зниження витрат.

Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства є важливою складовою стратегічного аналізу та основою для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо його подальшого розвитку. Вона дозволяє виявити рівень ефективності використання ресурсів, організаційних можливостей, кадрового, технічного, фінансового й інноваційного забезпечення. Нами здійснено комплексне дослідження внутрішніх чинників, які визначають конкурентоспроможність та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі в період 2022–2024 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, 2022–2024 рр.

Напрями	Стан (оцінка)	Характеристика
Земельні ресурси	Високий	Власні й орендовані площі, середній рівень обробітку
Матеріально-технічна база	Задовільний	Частково застаріла техніка, потребує модернізації
Фінансові ресурси	Посередній	Обмежене самофінансування, висока чутливість до коливань витрат
Управлінська система	Слабкий елемент	Відсутність автоматизації обліку, неформалізоване планування
Кваліфікація персоналу	Посередній	Потрібне навчання щодо сучасних технологій

Таким чином, господарство має стабільну виробничу базу та потенціал до зростання, однак зіткнулося з рядом викликів: низька цифровізація, високі витрати, залежність від зовнішніх факторів. Для забезпечення сталого розвитку доцільно реалізувати стратегію стабілізації з елементами інновацій – через автоматизацію управління, модернізацію техніки, енергозбереження та вдосконалення системи прийняття рішень.

Формування стратегічних цілей підприємства є ключовим етапом у розробці ефективної моделі його розвитку. Визначення пріоритетних завдань і заходів дозволяє спрямувати ресурси на досягнення довгострокових результатів, підвищити конкурентоспроможність і адаптивність до викликів зовнішнього середовища.

Нами представлено матрицю стратегічних цілей і відповідних управлінських дій, що сформовані на основі результатів попереднього аналізу діяльності агроформування за 2022–2024 рр. Матриця відображає взаємозв'язок між основними напрямками розвитку, внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішніми можливостями. Таким чином, цілі є взаємопов'язаними – реалізація кожної з них сприяє досягненню загальної стратегії стабілізації та зростання підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця стратегічних цілей і заходів підприємства, 2022–2024 рр.

Стратегічна ціль	Конкретні заходи	Очікуваний результат	Термін реалізації, рр.	Відповідальні
1	2	3	4	5
Підвищення ефективності використання ресурсів	Впровадження ERP-системи для обліку витрат і врожайності; облік ПММ; GPS-навігація	Зниження витрат на 10–15 %, оперативний контроль рентабельності	2022–2023	Керівник, головний бухгалтер
Зростання урожайності ключових культур	Агрономічний аудит; запровадження точного землеробства; оптимізація сівозміни	Зростання урожайності кукурудзи до 8 т/га, сої – до 2,8 т/га	2022–2024	Головний агроном, бригади
Диверсифікація продукції	Введення нових сортів сої і соняшнику;	Менше залежності від монокультур,	2023–2024	Головний агроном, агрономи

	апробація покривних культур	стабілізація доходу		
--	-----------------------------	---------------------	--	--

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
Підвищення конкуренто-спроможності продукції	Участь у сертифікації (GlobalG.A.P., органіка); поліпшення післязбиральної обробки	Вихід на нові ринки, підвищення ціни реалізації на 10–15 %	2023–2024	Відділ збуту, планово-економічний відділ
Енергозбереження та зменшення собівартості	Модернізація техніки; оптимізація графіків робіт; біопрепарати замість хімії	Економія пального на 8–12 %, зменшення витрат на ЗЗР	2022–2024	Головний інженер, агроном
Підвищення рівня кваліфікації персоналу	Внутрішнє навчання; - тренінги з сучасних агротехнологій	Підвищення продуктивності праці, зменшення виробничих помилок	Постійно	Відділ кадрів, керівництво

Розроблена матриця стратегічних цілей і заходів для агроформування відображає узгоджене бачення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та способів досягнення визначених результатів. На основі результатів комплексного аналізу було сформовано цілі, що охоплюють ключові сфери діяльності: виробництво, інвестиції, збут, кадрову політику та впровадження інновацій.

Запропоновані заходи мають комплексний і взаємопов'язаний характер, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, зростання прибутковості, зниження витрат і посилення конкурентних переваг. Враховано також чинники зовнішнього середовища, зокрема економічні ризики, технологічні можливості та галузеву конкуренцію.

Таким чином, матриця є дієвим інструментом стратегічного управління, який дозволяє систематизувати зусилля підприємства, забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів та орієнтувати їх на досягнення стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

Цільовий підхід, орієнтований на майбутнє, вимагає чіткого визначення довгострокових цілей розвитку, засобів їх досягнення та всіх компонентів системи виробництва та управління, необхідних для забезпечення ефективних результатів. Це не означає втрату уваги до поточної діяльності. Якщо особлива увага не приділяється проміжним цілям і діяльності щодо їх досягнення, існує ризик, що зусилля та інвестиції в розвиток підприємства не приведуть до кінцевих результатів.

Цільовий підхід вимагає та дає можливість глибокого розуміння складної ієрархії цілей, ідентифікації ключових цілей та підцілей, ефективних для їх досягнення, та встановлення набору пріоритетів. Це забезпечує керованість досягнення мети, тобто процес розробки та досягнення цілей всередині агроформування. Усі аграрні підприємства прагнуть не тільки вижити, але й постійно збільшувати прибуток і розширювати частку ринку. Цього неможливо досягти лише за допомогою сільськогосподарської діяльності, тому для забезпечення позитивних змін у майбутньому необхідне стратегічне управління. Щоб забезпечити таку стабільну позицію на ринку, досліджуване підприємство повинне мати злагоджену та ефективну систему стратегічного управління, засновану на цільовому підході.

Процес встановлення системи цілей у підприємстві є одним із важливих етапів стратегічного управління та має важливе значення для успіху господарюючого суб'єкту та створення конкурентної переваги. Ця

перевага полягає не лише в раціональному використанні обмежених ресурсів і часу, а й у постійній розробці та реалізації управлінських рішень, орієнтованих на сталий розвиток у ринковому середовищі. Проте незацікавленість у процесі цілепокладання або, навпаки, ставлення до недосяжних цілей може завдати шкоди агропідприємству.

У сучасних умовах ведення аграрного бізнесу ключовим елементом стратегічного управління є чітке формулювання цілей, орієнтованих на досягнення конкретних результатів у межах визначених ресурсів і часових рамок. З цією метою для досліджуваного агроформування доцільно застосувати концепцію SMART-цілей – методології, яка забезпечує конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і обмеженість у часі кожної поставленої задачі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані SMART-цілі для підприємства, 2026-2030 рр.

Цілі	S – конкретна	M – вимірювана	A – досяжна	R – релевантна	T – у часових межах
Збільшити обсяг реалізації сільсько-господарської продукції на 20 %	Збільшити обсяг продажу	+20 % до виручки	Можливо при розширенні ринку	Відповідає стратегічним цілям зростання	До кінця 2026 р.
Вийти на новий регіональний ринок	Освоїти новий ринок збуту	1 новий регіон	Реально з поточними ресурсами	Розширення ринку — стратегічний пріоритет	До III кварталу 2027 р.
Оптимізувати витрати на виробництво на 10 %	Зменшити виробничі витрати	– 10 % від поточного рівня	Можливо через автоматизацію та закупівлі	Впливає на прибутковість підприємства	Протягом 12 місяців
Запровадити систему стратегічного кадрового резерву	Створити кадровий резерв	8 працівників у резерві	Реалістично за умови внутрішнього відбору	Потрібно для безперервності управління	До грудня 2028 р.
Підвищити рівень цифровізації управління на підприємстві	Впровадити ERP-систему	1 система + 100% охоплення процесів	Досяжно за підтримки IT-команди	Покращує управління й контроль	До кінця 2027 р.
Збільшити	Розширити	25 % частка	Можливо	Відповідає	До кінця

частку експорту у структурі збуту до 25 %	експорт	від загального обсягу	через нові договори	стратегії міжнародного розвитку	2029 р.
---	---------	-----------------------	---------------------	---------------------------------	---------

Такий підхід дозволяє системно структурувати пріоритети підприємства в галузі рослинництва та надання агропослуг, а також забезпечити ефективний моніторинг виконання стратегічного плану розвитку.

Таким чином, кожна з цілей повинна мати відповідального виконавця. Проте, варто закласти регулярний перегляд прогресу (щоквартально). За потреби можна деталізувати ці цілі до рівня окремих підрозділів, виконавців.

Деталізуємо цілі для галузі рослинництва підприємства, що є домінуючою в його господарській діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SMART-цілі для галузі рослинництва підприємства, 2026-2028 рр.

Цілі	S – конкретна	M – вимірювана	A – досяжна	R – релевантна	T – у часових межах
Підвищити врожайність пшениці на 15 %	Збільшити середній урожай	+15 % до рівня 2026 р.	Можливо за рахунок технологій та добрив	Сприяє збільшенню прибутку	До жнив 2027 р.
Запровадити технології точного землеробства на 100 % посівних площ	Оснащення GPS-контролем	100 % посівів з GPS	Можливо при наявності техніки	Знижує витрати та підвищує ефективність	До IV кварталу 2028 р.
Скоротити втрати під час збирання врожаю до рівня не більше 2 %	Оптимізувати процес збору	< 2 % втрат	Реально при модернізації техніки	Покращує ефективність виробництва	До кінця сезону 2027 р.
Зменшити використання мінеральних добрив на 10 % завдяки агрохімічному моніторингу	Раціоналізувати внесення	-10 % до 2026 р.	Досяжно за рахунок аналізу ґрунтів	Відповідає цілям сталого розвитку	Протягом 2026 р.

Формування SMART-цілей для галузі рослинництва підприємства на 2026–2028 рр. дозволило визначити чіткий вектор розвитку виробничої діяльності підприємства з орієнтацією на підвищення ефективності, стабільності та технологічної модернізації. Запропоновані цілі відзначаються конкретністю, вимірюваністю, досяжністю за наявних ресурсів, релевантністю до загальної стратегії підприємства, а також чітко окресленими часовими межами.

Найвищий пріоритет мають цілі, спрямовані на підвищення врожайності, впровадження технологій точного землеробства та оптимізацію використання ресурсів – саме ці заходи забезпечують найшвидший економічний ефект і конкурентну перевагу. У свою чергу, екологічні й організаційні цілі, такі як зменшення витрат на добрива та зниження втрат при зборі врожаю, підтримують сталий розвиток і дозволяють підвищити внутрішню ефективність агровиробництва.

Таким чином, реалізація визначених SMART-цілей сприятиме комплексному підвищенню продуктивності галузі рослинництва підприємства, оптимізації виробничих процесів, покращенню показників рентабельності та створить передумови для динамічного стратегічного зростання у середньостроковій перспективі.

Значну питому вагу грошових надходжень підприємство має від надання послуг у сільському господарстві (24,1 % від загального обсягу грошових надходжень), тому логічним є розгляд SMART-цілей для напряму надання послуг у сільському господарстві (табл. 3.3).

Визначені SMART-цілі у сфері надання послуг агроформування на 2026–2028 рр. спрямовані на посилення конкурентних переваг підприємства через розширення клієнтської бази, модернізацію технічного парку та підвищення якості сервісу. Конкретні, вимірювані та релевантні цілі створюють чітку дорожню карту для ефективного розвитку послуг, що відповідають сучасним потребам аграрного ринку.

Особливу увагу приділено впровадженню цифрових інструментів,

зокрема запуску онлайн-платформи для замовлення послуг, що забезпечить оперативність, зручність і прозорість обслуговування клієнтів. Зростання парку техніки сприятиме підвищенню продуктивності та розширенню спектру надаваних послуг.

Таблиця 3.3

SMART-цілі для надання послуг у сільському господарстві, 2026-2028 рр.

Цілі	S – конкретна	M – вимірювана	A – досяжна	R – релевантна	T – у часових межах
Збільшити кількість обслуговуваних клієнтів на 25 %	Розширити базу клієнтів	+25 % порівняно з 2024 р.	Можливо за рахунок реклами та партнерств	Розширення ринку послуг	До кінця 2026 р.
Впровадити онлайн-сервіс для замовлення агропослуг	Запуск онлайн-платформи	1 повно-функціональна система	Реально з ІТ-фахівцями або аутсорсом	Покращення якості обслуговування	До II кварталу 2027 р.
Підвищити рівень задоволеності клієнтів до 90 % (за опитуваннями)	Проведення анкетування	≥90 % позитивних відгуків	Досяжно при покращенні сервісу	Показник якості надання послуг	До I кварталу 2028 р.
Збільшити парк техніки для надання послуг на 3 одиниці	Придбати додаткову техніку	+3 одиниці	Досяжно при плановому інвестуванні	Розширення потужностей послуг	До жовтня 2028 р.

Підвищення рівня задоволеності клієнтів і активне залучення нових партнерів створюють стабільну базу для довгострокового зростання доходів і зміцнення позицій підприємства на ринку агросервісів. Таким чином, реалізація SMART-цілей у цьому напрямі сприятиме не лише економічному зростанню, а й підвищенню іміджу господарства як надійного і сучасного партнера аграрної галузі.

За результатами формування SMART-цілей для напрямів рослинництва та надання послуг у сільському господарстві підприємства нами сформовано узагальнений висновок щодо пріоритетності реалізації зазначених цілей

(табл. 3.4).

Таким чином, пріоритетні цілі мають найбільший стратегічний ефект для підприємства і повинні реалізовуватись у першу чергу. У короткостроковій перспективі (до 12 міс.) доцільно зосередитися на пріоритетних цілях, що не потребують великих інвестицій, але мають високий ефект – зокрема, кадровий резерв, зниження втрат, залучення нових клієнтів.

Таблиця 3.4

Визначення пріоритетності SMART-цілей підприємства, 2026-2028 рр.

Ціль	Напрям	Причина пріоритетності	
Пріоритетні цілі (високий вплив на ефективність та прибуток)			
Підвищити врожайність пшениці на 15 %	Рослинництво	Прямо впливає на дохідність господарства	
Збільшити кількість клієнтів на 25 %	Послуги	Розширення ринку забезпечує стабільне зростання доходів	
Запровадити точне землеробство на 100 % площ	Рослинництво	Ефективніше використання ресурсів, зниження собівартості	
Цілі, що потребують капітальних інвестицій			
Ціль	Орієнтовні витрати, тис. грн	Джерело фінансування	Характеристика
Придбати 3 одиниці техніки для розширення послуг	3000,00 – 5000,00	Власні або кредит	Залежить від типу техніки
Впровадити онлайн-платформу для замовлення агропослуг	300,00 – 600,00	ІТ-аутсорс або грант	Можлива поетапна реалізація
Оснащення GPS-контролем всіх посівних площ	500,00 – 1000,00	Інвестиційна програма	Важливо для точного обліку
Цілі, що потребують організаційних змін (внутрішнє управління, процеси)			
Ціль	Необхідні зміни	Вплив на діяльність	
Запровадити систему стратегічного кадрового резерву	Формування планів розвитку, відбір	Сприяє управлінській стабільності	
Скоротити втрати під час збирання до 2 %	Перегляд процесу, контроль якості	Зменшує прямі втрати	
Зменшити використання добрив на 10 %	Агрономічний моніторинг, навчання	Раціоналізація витрат	
Підвищити рівень задоволеності клієнтів до 90 %	Оптимізація сервісу, опитування	Підвищення лояльності клієнтів	

У середньостроковій перспективі (12–24 міс.) варто реалізувати інвестиційні цілі – GPS-контроль, онлайн-платформу, оновлення техніки. Організаційні зміни потребують управлінського лідерства, але не обов’язково великих коштів – ці заходи можна почати негайно.

Нами сформована таблиця ризиків і вигод для SMART-цілей агроформування у напрямках рослинництва та надання послуг у сільському господарстві, яка зручна для стратегічного планування та демонструє обґрунтованість кожної цілі (табл. 3.5).

Таким чином, основні вигоди – чіткі переваги від впровадження кожної цілі.

Таблиця 3.5

**Прогнозовані ризики і вигоди реалізації SMART-цілей підприємства,
2026-2030 рр.**

SMART-ціль	Основні вигоди	Потенційні ризики	Ймовірність ризику	Спосіб мінімізації
1	2	3	4	5
Підвищити врожайність пшениці на 15 %	Доходи від збільшення урожаю; ефективне використання площ	Несприятливі погодні умови; низька якість насіння	Середня	Вибір адаптованих сортів, страхування
Збільшити кількість клієнтів на агропослуги на 25 %	Розширення ринку; зростання прибутку від послуг	Недостатній попит; конкуренція в регіоні	Середня	Активна реклама, партнерські угоди
Оснастити 100 % посівних площ системами точного землеробства	Зменшення витрат; + підвищення точності агрооперацій	Висока вартість впровадження; низька кваліфікація персоналу	Середня	Пошук фінансування, навчання персоналу
Придбати 3 одиниці техніки для послуг	Розширення обсягів обслуговування; надійність виконання робіт	Великі початкові інвестиції; можлива недозавантаженість техніки	Висока	Оцінка попиту, поетапна закупівля
Запровадити стратегічний кадровий	Безперервність управління; збереження	Опір з боку працівників; недостатній	Низька	Мотивація, наставництво

резерв	інституційної пам'яті	розвиток резервістів		
--------	-----------------------	----------------------	--	--

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Скоротити втрати врожаю під час збирання до 2 %	Економія на прямих втратах; підвищення ефективності виробництва	Недостатній контроль за операціями; зношена техніка	Середня	Технічне обслуговування, моніторинг
Впровадити онлайн-сервіс для замовлення агропослуг	Автоматизація обслуговування; краще планування	Технічні збої; відсутність навичок у клієнтів	Середня	Проста навігація, техпідтримка
Зменшити використання добрив на 10 % через агромоніторинг	Зниження витрат; менше забруднення довкілля	Ризик недобору врожаю; помилки в агроаналізі	Середня	Залучення агронома, аналітика

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

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

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

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

Водночас, найбільші інвестиційні навантаження припадають на придбання техніки та впровадження онлайн-платформи. Ці цілі доцільно реалізовувати поетапно, залежно від фінансових можливостей та підтвердженого попиту. Тоді як, середньоризиковими виявилися заходи, пов'язані з технологічними змінами (впровадження GPS-контролю, агромоніторинг, онлайн-сервіс). Успішність їх реалізації залежить від підготовки персоналу та супровідного навчання.

Для кожної з цілей розроблено способи мінімізації ризиків, що дозволяє забезпечити контрольовану та прогнозовану реалізацію стратегічних планів. Загалом, реалізація запропонованих SMART-цілей є доцільною, взаємопов'язаною і збалансованою за напрямками, а їх поетапне впровадження дозволить господарству підвищити свою конкурентоспроможність, управлінську стабільність та фінансову стійкість у середньостроковій перспективі.

Результати дослідження переконують у необхідності запровадження системи стратегічного кадрового резерву для реалізації довгострокових цілей у вигляді даних табл. 3.6.

Запровадження системи стратегічного кадрового резерву в агроформуванні у 2026–2027 рр. є важливим кроком для забезпечення стабільності та наступності управлінських процесів. Запропоновані заходи базуються на поетапному підході до формування кадрового потенціалу, що враховує як стратегічні цілі підприємства, так і актуальні кадрові потреби в динамічному аграрному середовищі. Основні акценти зроблено на виявленні перспективних працівників шляхом оцінювання професійних та управлінських компетенцій; розробці індивідуальних планів розвитку, що поєднують навчання, наставництво та ротацію; інституціоналізації кадрового резерву як сталого механізму управління персоналом; вбудовуванні кадрового резерву в загальну систему стратегічного планування підприємства.

Запропонована система дає змогу підготувати потенційних керівників і ключових фахівців заздалегідь, що значно знижує ризики втрати управлінської ефективності в разі звільнення, ротації чи організаційних змін. Крім того, створення кадрового резерву сприяє підвищенню мотивації персоналу, збереженню корпоративних знань і формуванню сильної внутрішньої команди.

Таблиця 3.6

Рекомендовані заходи щодо запровадження системи стратегічного кадрового резерву підприємства, 2026-2027 рр.

Заходи	Термін реалізації, міс.	Вартість, тис. грн	Очікуваний результат	KPI, показник успішності
Аналіз потреби в стратегічних посадах на 3-5 років	1	20,0	Створено прогноз кадрової потреби	Звіт з прогнозом (100 % покриття посад)
Формування кадрового резерву (відбір 10–15 % працівників)	2	15,0	Відібрано 8 осіб до резерву	8 резервістів затверджено керівництвом
Розробка індивідуальних планів розвитку резервістів	1	10,0	Створено 8 планів розвитку	100 % резервістів мають ІПР
Проведення навчання (стратегічне управління, лідерство, антикризове)	3	50,0	Проведено 4 тренінги, охоплено 100 % резерву	>80 % учасників пройшли сертифікацію
Наставництво з боку керівників підрозділів	6	0,0 (внутрішній ресурс)	Підвищено управлінські навички резервістів	Звіт-наставника, опитування
Щорічна оцінка та оновлення складу резерву	Постійно	5,0	Актуалізований список стратегічного резерву	Ротація резерву >20 % щорічно
Всього	-	100,0	Створення стабільної системи стратегічного резерву	Досягнення кадрової стабільності в ключових ролях

У підсумку, реалізація системи стратегічного кадрового резерву в зазначений період дозволить агропідприємству закласти фундамент для

довгострокової стійкості, послідовності управління та організаційної самодостатності.

Графік реалізації запровадження системи стратегічного кадрового резерву у форматі таблиці-графіку наведений нами у додатку Х.

У процесі розробки рекомендацій було доведено доцільність використання цільового підходу як ефективного інструменту стратегічного управління в підприємстві. Запропоновані заходи ґрунтуються на формуванні системи конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей (SMART), що охоплюють ключові напрями діяльності підприємства – рослинництво та надання сільськогосподарських послуг.

Цільовий підхід дозволив забезпечити логічну структурування цілей на коротко- і середньострокову перспективу; встановити чіткий зв'язок між стратегічними цілями підприємства та конкретними управлінськими діями; визначити пріоритетні напрями розвитку, що потребують першочергового ресурсного забезпечення; ідентифікувати ризики та вигоди кожного із запропонованих заходів для їх раціональної реалізації.

Реалізація сформованих рекомендацій сприятиме досягненню довгострокових стратегічних орієнтирів підприємства, таких як зростання конкурентоспроможності, підвищення продуктивності, оптимізація ресурсного використання та стабілізація внутрішніх управлінських процесів.

Застосування цільового підходу на практиці забезпечить системність і прогнозованість управлінських рішень, що є критично важливим у сучасних умовах нестабільного аграрного ринку.

ВИСНОВКИ

1. З'ясовано, стратегічне управління як реалізація цільового підходу сприяє системному розвитку підприємства, підвищенню його ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

2. Визначено, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 81,4 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озима пшениця. За 2022–2024 рр. у структурі товарної продукції у середньому перше місце займає виробництво кукурудзи на зерно (35,2 %), друге – насіння соняшнику (23,0 %), третє – озимої пшениці (12,3 %). Отож, господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві (24,1 %).

3. Проаналізовано причини зростання чистого доходу від реалізації складає 131,9 % або 226616,0 тис. грн. Водночас, зниження чистого прибутку складає 97,1 % або 51095,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції (на 160,1 % або 177682,0 тис. грн), адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростання інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 46,9 в.п. і дорівнює 0,5 % у 2024 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

4. Результати PEST-аналізу підтверджують необхідність системного моніторингу зовнішнього середовища, що є критично важливим для збереження стабільності та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах постійних змін.

5. Результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність активного використання наявних сильних сторін і зовнішніх можливостей для мінімізації ризиків та усунення вразливих елементів у діяльності підприємства. На основі цього аналізу можуть бути сформульовані

обґрунтовані стратегічні рішення, спрямовані на забезпечення сталого розвитку господарства.

6. Проведений конкурентний аналіз за моделлю Портера свідчить, що агроформування функціонує в насиченому та динамічному конкурентному середовищі. Найбільший тиск на підприємство здійснюють висока ринкова конкуренція серед агровиробників та вплив постачальників ресурсів, зокрема постійне зростання цін на засоби захисту рослин, добрива та техніку. Ризик появи нових гравців оцінюється як середній, що зумовлено обмеженим доступом до сільськогосподарських земель, але водночас спостерігається зростання впливу великих агрохолдингів. Сила покупців також залишається суттєвою, оскільки великі трейдери мають змогу впливати на рівень закупівельних цін, що знижує переговорну позицію господарства.

7. Розроблена матриця стратегічних цілей і заходів відображає узгоджене бачення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та способів досягнення визначених результатів. На основі результатів комплексного аналізу було сформовано цілі, що охоплюють ключові сфери діяльності: виробництво, інвестиції, збут, кадрову політику та впровадження інновацій.

8. Обґрунтовано, що доцільно застосувати концепцію SMART-цілей – методології, яка забезпечує конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і обмеженість у часі кожної поставленої задачі. Формування SMART-цілей для галузі рослинництва підприємства на 2026–2028 рр. дозволило визначити чіткий вектор розвитку виробничої діяльності підприємства з орієнтацією на підвищення ефективності, стабільності та технологічної модернізації.

9. Обґрунтовано пріоритизацію цілей, що спрямовані на підвищення врожайності, впровадження технологій точного землеробства та оптимізацію використання ресурсів – саме ці заходи забезпечують найшвидший економічний ефект і конкурентну перевагу. У свою чергу, екологічні й організаційні цілі, такі як зменшення витрат на добрива та

зниження втрат при зборі врожаю, підтримують сталий розвиток і дозволяють підвищити внутрішню ефективність агровиробництва.

10. Визначені SMART-цілі у сфері надання послуг агроформування на 2026–2028 рр. спрямовані на посилення конкурентних переваг підприємства через розширення клієнтської бази, модернізацію технічного парку та підвищення якості сервісу. Конкретні, вимірювані та релевантні цілі створюють чітку дорожню карту для ефективного розвитку послуг, що відповідають сучасним потребам аграрного ринку.

11. Особливу увагу приділено впровадженню цифрових інструментів, зокрема запуску онлайн-платформи для замовлення послуг, що забезпечить оперативність, зручність і прозорість обслуговування клієнтів. Зростання парку техніки сприятиме підвищенню продуктивності та розширенню спектру надаваних послуг.

12. Пріоритетні цілі мають найбільший стратегічний ефект для підприємства і повинні реалізовуватись у першу чергу. У короткостроковій перспективі (до 12 міс.) доцільно зосередитися на пріоритетних цілях, що не потребують великих інвестицій, але мають високий ефект – зокрема, кадровий резерв, зниження втрат, залучення нових клієнтів. У середньостроковій перспективі (12–24 міс.) варто реалізувати інвестиційні цілі – GPS-контроль, онлайн-платформу, оновлення техніки. Організаційні зміни потребують управлінського лідерства, але не обов’язково великих коштів – ці заходи можна почати негайно.

13. Рекомендовано запровадження системи стратегічного кадрового резерву в агроформуванні у 2026–2027 рр. є важливим кроком для забезпечення стабільності та наступності управлінських процесів. Запропоновані заходи базуються на поетапному підході до формування кадрового потенціалу, що враховує як стратегічні цілі підприємства, так і актуальні кадрові потреби в динамічному аграрному середовищі.