

**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

30 травня 2024 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Система стратегічного управління підприємством»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

**Богданова Валерія Сергіївна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Надія БАГАН

Полтава – 2024 року

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Аналіз ефективності системи стратегічного управління підприємством .....	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	28
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	44

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У теперішній час недостатньо уваги приділяється теорії та практиці стратегічного управління. Підприємці в першу чергу орієнтовані на отримання прибутку і приділяють мало уваги управлінню бізнесом. Ймовірно, це пов'язано з недостатнім розумінням концепції стратегічного управління та його важливості. Нерозуміння природи стратегічного управління, а також недостатня адаптація до конкретних умов кожного підприємства можуть суттєво ускладнити процес прийняття стратегічних рішень і призвести до невдач. Тому важливо, щоб управлінці розуміли суть і значення стратегічного управління, а також вміли використовувати інструменти аналізу та оцінювання стратегічних рішень. Забезпечення необхідною і вичерпною інформаційною підтримкою також є ключовим аспектом успішного стратегічного управління. Інформація про ринок, конкурентів, технології та споживачів дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення, що відповідають вимогам ринку і сприяють досягненню цілей підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

**Мета та завдання роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів системи стратегічного управління підприємством й пошук напрямів удосконалення системи.

**Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи** – є процеси забезпечення ефективного використання системи стратегічного потенціалу підприємства.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є сукупність напрямів удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

**Методи досліджень.** У кваліфікаційній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, економіко-математичний та ін.

**Інформаційна база.** Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, літературні джерела, праці науковців за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, особисті спостереження автора.

**Практична значущість.** Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо ефективності системи стратегічного управління сприяють розробці пропозицій щодо напрямів удосконалення системи стратегічного управління та допоможуть створити більш ефективну та конкурентоспроможну систему для досліджуваного товариства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2024 року); Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. (м. Полтава, ПДАУ, 21-22 березня 2024 року).

По темі кваліфікаційної роботи здобувачем вищої освіти були опубліковані 2 тези: «Вплив соціальної відповідальності на розвиток підприємства» та «Напрями удосконалення системи стратегічного управління підприємством» в яких знайшли відображення теоретичні принципи і результати роботи.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 39 сторінках друкованого тексту. Робота містить 10 таблиць, 9 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 36 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Використання нових технологій виробництва та управління, посилення конкуренції та глобалізація світової економіки вимагають стратегічного підходу до управління підприємством. Формування механізмів стратегічного управління та реалізація стратегії розвитку підприємства ґрунтуються на можливості непропорційних змін базових ринкових умов, особливо в регіональному вимірі, внаслідок тиску з боку конкурентів та споживачів. У зв'язку з цим необхідний постійний аналіз самої стратегії, організаційної структури управління підприємством, процедур планування та контролю, розвитку людських ресурсів підприємства.

Найбільш вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили видатні західні та вітчизняні фахівці в галузі менеджменту, серед яких І. Ансофф, А. Томпсон, Х. Мінцберг, А. Дж. Стрикленд, П. Г. Перерва, З. С. Шершньова, А. П. Міщенко, С. В. Оборська, О. С. Віханський, Л. Є. Довгань та ін.

Стратегічне управління – це система, призначена для задоволення інформаційних потреб перспективного менеджменту і тому розглядається як потенційний напрямок розвитку бізнесу [20]. Сучасний стратегічний управлінський облік є інструментом інформаційної підтримки прийняття, реалізації та оцінки системних, інформаційно обґрунтованих оперативних і стратегічних рішень з урахуванням як внутрішнього стану фінансово-господарської діяльності, так і зовнішніх факторів та умов, що стосуються підприємства, яким управляють. Роль стратегічного управління полягає у формулюванні стратегічних цілей і планів дій з використанням конкретних параметрів, а тому ретельний відбір показників, що характеризують ефективність управління на всіх рівнях і узгоджуються із загальною бізнес-стратегією, є головною метою [19].

Від розуміння визначення поняття стратегічного управління залежить правильність побудови системи ефективності виробництва, тому багато праць вітчизняні та зарубіжні вчені присвятили дослідженню даного поняття. Нижченаведені результати дослідження свідчать про наявність дискусійних питань та різноманітних підходів щодо визначення сутності стратегічного управління (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

**Наукові підходи щодо визначення поняття «стратегічне управління» різними науковцями [узагальнено на основі 5; 10; 11; 12; 30; 34; 36]**

Автор	Поняття
І. Ансофф [10]	Стратегічне управління – діяльність, пов’язана з визначенням цілей та задач підприємства й забезпеченням взаємовідносин між підприємством та зовнішнім оточенням, що відповідає його внутрішнім можливостям й дозволяє залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог
Д. Шендел, С. В. Хофер [36]	Стратегічне управління – процес встановлення зв’язку підприємства з його оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням, завдяки розподілу ресурсів, що дозволятиме ефективно та результативно діяти підприємству та його підрозділам
А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [11]	Стратегічне управління – безперервний процес розвитку підприємства, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій
З. С. Шершньова. С.В. Оборська [34]	Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між підприємством, включаючи його окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягати встановлених цілей
С. А. Попов [12]	Стратегічне управління – підсистема менеджменту підприємства, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності по стратегічному аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії підприємства
О. С. Віханський [30]	Стратегічне управління – управління підприємством, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в підприємстві, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі
В. О. Василенко [5]	Стратегічне управління – керування підприємством, що спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють підприємству виживати в довгостроковій перспективі

Розглянемо основні фактори та принципи які обумовлюють застосування стратегічного управління підприємством (рис. 1.1).

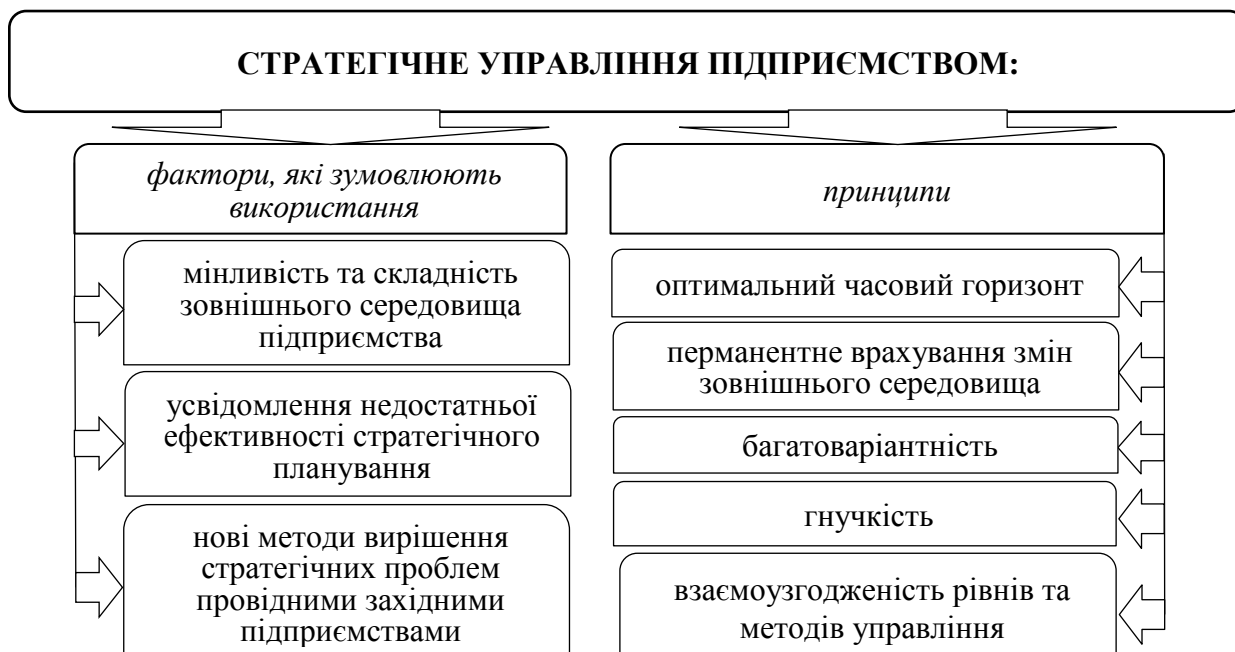


Рис. 1.1. Основні фактори та принципи, які обумовлюють застосування стратегічного управління [узагальнено за допомогою 22]

Отже, можемо зробити висновки, що стратегічне управління – це процес безперервного розвитку підприємства, який вимагає постановки цілей і завдань, заснованих на людському капіталі та з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища для забезпечення конкурентних переваг.

Сьогодні стратегічне управління розглядається не тільки як прийняття стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але і як комплекс конкретних дій, що гарантують швидке реагування підприємства на зміни у зовнішньому середовищі, які вимагають стратегічного маневрування, перегляду цілей і вибору нових напрямків розвитку.

Стратегічне управління є важливим фактором успішного виживання в складній конкурентній боротьбі, тим не менше на практиці постійно можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність стратегічності [17], а саме: не враховується вплив факторів зовнішнього середовища, не проводиться стратегічний аналіз, не здійснюється безпосередній аналіз можливостей і

загроз для підприємства в бізнес-середовищі та на ринку, не проводиться оцінка рівня розвитку підприємства тощо.

Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний зі станом ключових факторів, таких як сильні сторони галузі та підприємства, цілі, місія, інтереси вищого керівництва та кваліфікація працівників. Доцільність розробки стратегії та впровадження стратегічного управління в практику підприємства полягає в наступному [30]:

- стратегія відображає систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства та її бачення майбутнього, а також допомагає спрямовувати працівників у правильному напрямку;

- раціональна структура економіки – це система виробництва та його обслуговування, сформована на місцевому, регіональному та національному рівнях агрегації, де існує ринок і кооперація, необхідні для виробництва кінцевої продукції, на яку є достатній попит; удосконалюється саме виробництво;

- аналізується оточення підприємства, інтерпретується вихідна ситуація, визначаються обмеження, які вона накладає, та її можлива еволюція;

- стратегія виступає координаційним інструментом, який забезпечує узгодження цілей, допомагає досягати компромісів у разі виникнення протиріч, допомагає діагностувати діяльність підприємства та визначити причини розбіжностей між результатами та цілями;

- наявність сформованої стратегії підвищує адаптивність підприємства до неочікуваних змін, показує зв'язки між функціональними підрозділами підприємства та сприяє раціональному управлінню.

Загалом стратегію можна визначити як заздалегідь сплановану реакцію або вектор дій підприємства на певні зміни у зовнішньому середовищі з метою досягнення бажаного результату. Прийнято розглядати три види базових стратегій: стратегія зростання – виражає намір підприємства збільшити обсяги продажів, прибутку та капітальних інвестицій; стратегія стабілізації – діяльність підприємства в ситуаціях, коли продажі та прибутки значно нестабільні; стратегія виживання – оборонна стратегія, яка використовується в ситуаціях,

коли діяльності підприємства загрожує серйозна небезпека.

Розглянемо детально рекомендовані еталонні стратегії (напрями) розвитку підприємства (рис. 1.2).

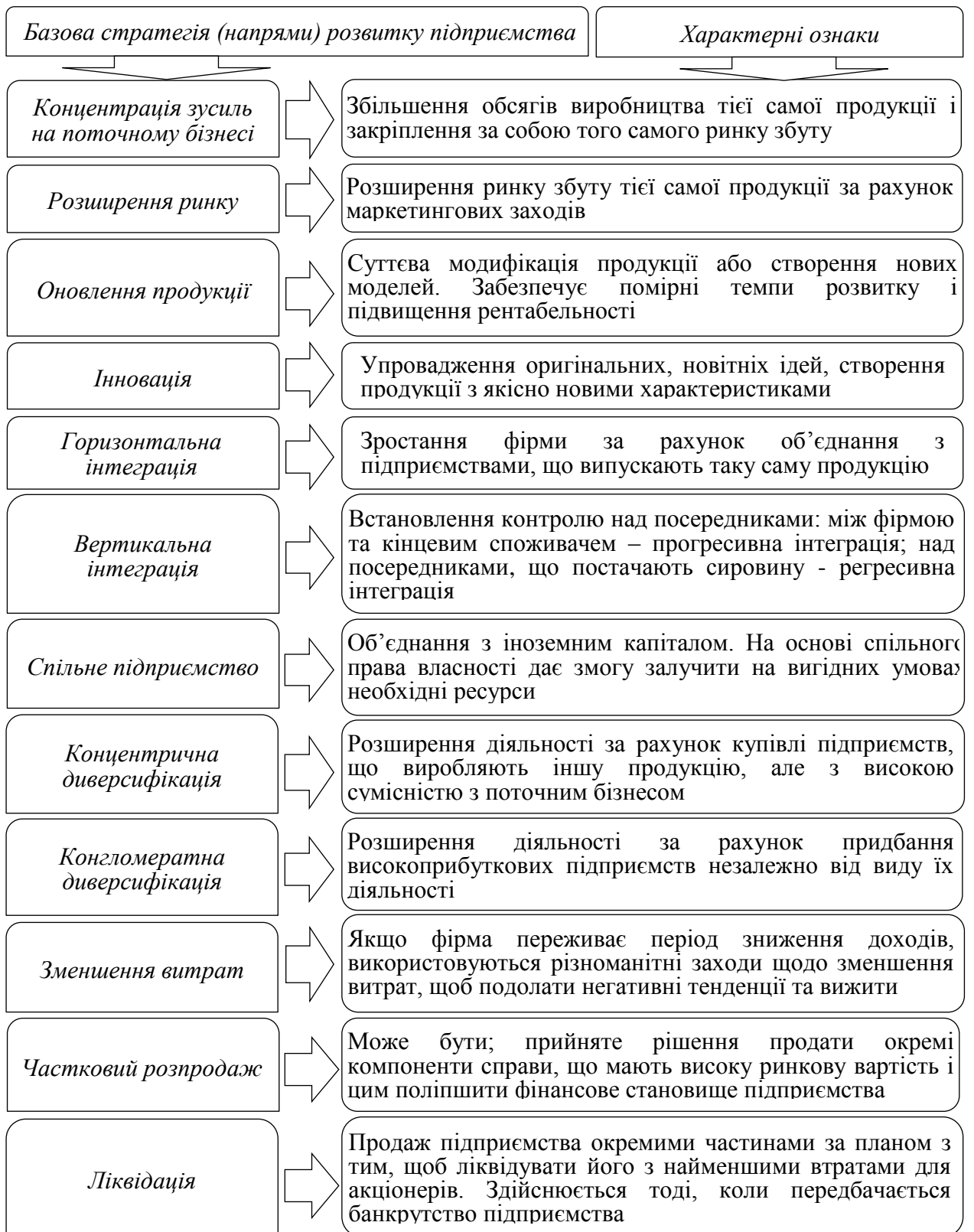


Рис. 1.2. Рекомендовані еталонні стратегії (напрями) розвитку підприємства [узагальнено на основі 30]

Важливою є правильна побудова ефективної системи заходів стратегічного управління, яка сприятиме систематичному зростанню конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, варто сформулювати основні етапи стратегічного управління розвитком підприємства та визначити сутність та методів їх реалізації (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи стратегічного управління розвитком підприємства та методи їх реалізації [узагальнено на основі 15]

Нині, актуальним питанням залишається оцінка ефективності обраних підприємством систем стратегічного управління. Система стратегічного управління підприємством повинна базуватися на раціоналізації трудових і організаційних зусиль, оптимізації маркетингових витрат і підвищенні якості

управлінських рішень у комплексі маркетингу. Вона також повинна впливати на внутрішнє середовище підприємства з метою постійного підвищення конкурентоспроможності підприємства в розрізі стратегічних бізнес-одиниць, товарних груп та окремих проєктів.

Щоб сформулювати обґрунтовані стратегії, менеджери повинні застосовувати різні методи, які інтегрують різні теоретичні та практичні аспекти системи управління підприємством. Важливу роль у цьому процесі відіграють методи, засновані на оцінці результатів діяльності. Застосування цих методів дозволяє прив'язати існуючі бізнес-процеси до системи ключових показників ефективності та налагодити ефективні механізми мотивації працівників на досягнення стратегічних цілей.

Застосування системи стратегічного управління вимагає налагодження відповідних комунікаційних каналів в середині підприємства, які дають можливість персоналу і топ-менеджерам швидко обмінюватися інформацією, сприяють формуванню довіри і створюють умови для своєчасного впровадження коригувальних і попереджувальних заходів [28].

Стратегічне управління вимагає розробки методів управлінського впливу на підприємство та відповідних засобів збору і обробки інформації, процедур визначення ключових показників та організації роботи з ними, методів ефективного впливу на працівників та системи управління, тобто техніки управління. Це основні напрямки, за якими повинні здійснюватися методологічні розробки для впровадження комплексного підходу до стратегічного управління на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Земельні ресурси є невід’ємною складовою діяльності аграрних підприємств та мають велике значення для їх стратегічного розвитку. Вони забезпечують базові умови для виробництва сільськогосподарської продукції й безпосередньо впливають на результативність господарської діяльності, зокрема: родючість ґрунтів визначає можливості для отримання врожаю, що безпосередньо впливає на доходи підприємства; кількість доступних посівних площ є ключовим фактором для забезпечення високих обсягів виробництва і доходу; наявність пасовищ впливає на утримання поголів’я тварин, що також є важливою складовою сільськогосподарської діяльності. Однак, врахування земельних ресурсів не обмежується лише їхньою кількістю та якістю, важливо враховувати аспекти їхнього управління, ефективного використання та збереження для забезпечення сталого розвитку підприємства. Отже, аналіз та врахування земельних ресурсів у стратегічному плануванні є критичними для досягнення успіху аграрних підприємств [9].

Розглянемо склад і структуру земельних угідь товариства (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Склад і структура земельних угідь товариства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	(%)
Загальна земельна площа, га	20458	17285	19364	-1094	94,65
Всього сільськогосподарських угідь, га	15650	12472	15295	-355	97,73
із них: Рілля	8300	8138	9326	1026	112,36
Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника, га	37,22	59,84	68,57	31	184,24

Аналіз даних таблиці 2.1 склад і структура земельних угідь товариства показує, що протягом досліджуваного періоду площа сільськогосподарських угідь знизилася на 355 га у 2023 р. порівняно з 2021 р. (2,27 %) і становить 15295 га, проте порівнюючи з 2022 р. спостерігається зростання угідь на 2823 га. Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника, у 2023 р. порівняно з 2021 р. зросло на 31 га (84,24 %) до 68,57 га, що пов'язано зі зростанням чисельності працівників у 2023 році.

Одним з найважливіших видів ресурсів аграрного підприємства, що ставить основу потенціалу підприємства – є трудові. Саме від якості та ефективності використання трудових ресурсів залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Трудові ресурси є ключовим фактором виробництва, які забезпечують баланс виробничої системи підприємства, що складається з підрозділів, які здійснюють безпосередньо виробничу діяльність [4].

Проведемо аналіз середньооблікової чисельності та ефективності використання персоналу в товаристві (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності  
працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві  
товариства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	223	136	145	-78	65,02
у т. ч в рослинництві	192	136	145	-47	75,52
Тваринництві	31	-	-	x	x
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1465,03	3030,6	5515,5	4050,43	376,47

Аналізуючи одержані дані динаміки середньооблікової чисельності та ефективності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства можемо зробити висновок, що протягом досліджуваних років

спостерігаємо зниження чисельності працівників на 78 осіб, таким чином у 2023 р. у товаристві працює 145 осіб. Також, варто зазначити, що протягом двох останніх років товариство припинило працювати в галузі тваринництва. У 2023 р. спостерігається значне зростання продуктивності праці на 4050,43 тис.грн/особу (у 2,5 рази) та становить 5515,5 тис.грн/особу. Це вказує на те що працівники стала виробляти значно більше продукції за той самий час, на що впливає наявність нової техніки, що спрощує процес виробництва та створює передумови до збільшення обсягів виробництва валової продукції, а отже і доходу від операційної діяльності.

На сучасному етапі розвитку однією з умов ефективного функціонування є забезпеченість підприємства власними основними засобами, які відіграють важливу роль у виробничому процесі, створюють матеріальну базу та забезпечують необхідні умови для здійснення основної діяльності. У сучасних умовах розвитку економіки питання управління основними засобами має велике значення для всіх підприємств в Україні. Це пов'язано з тим, що основні засоби, сформовані на ранніх стадіях діяльності підприємства та потребують постійного управління [27].

Розглянемо показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Наявність основних засобів - всього, тис.грн	50616,5	75946	112364	61747,50	221,99
Коефіцієнт придатності основних засобів,%	0,28	0,35	0,42	0,13	147,13
Фондозабезпеченість виробництва, тис.грн/га	3,23	6,09	7,35	4,11	227,14
Фондоозброєність праці, тис.грн./особу	226,98	558,43	774,92	547,94	341,41
Фондомісткість, грн	0,15	0,18	0,14	-0,01	90,69
Фондовіддача, грн	6,45	5,43	7,12	0,66	110,27

Аналізуючи дані табл. 2.3 можемо зробити висновок, що досліджуване товариство має досить високий рівень забезпеченості та ефективності використання основних засобів. У 2023 р. спостерігаємо значне зростання показника наявності основних засобів на 61747,50 тис. грн (1,5 рази) порівняно з 2021 р. та становить 112364 тис. грн. За аналізований період спостерігаємо зростання коефіцієнту придатності основних засобів, що є позитивним чинником та вказує на кращий технічний стан основних засобів наявних у товаристві. Позитивним моментом також є перевищення показника продуктивності праці над значенням показника фондоозброєності.

Українське аграрне підприємство стикається з викликами, пов'язаними з війною та фінансовою нестабільністю в країні. Щоб запобігти проблемам в управлінні, необхідно об'єктивно оцінювати фінансово-господарську діяльність, приділяючи особливу увагу оборотним активам. Неефективне управління оборотними активами може призвести до перерозподілу ресурсів у неефективні сфери та непередбачуваної реакції на ринкові зміни та економічні труднощі [32].

Проаналізуємо показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	499672	593890	852528,5	352856,50	170,62
Забезпеченість основного капіталу оборотним, грн	9,87	11,73	7,59	-2,28	76,86
Коефіцієнт оборотності	0,65	0,69	0,94	0,28	143,47
Матеріаловіддача, грн	3,22	4,27	5,77	2,54	178,88
Матеріаломісткість, грн	0,31	0,23	0,17	-0,14	55,90

Аналізуючи дані табл. 2.4, можемо зробити висновок, що товариство має високий рівень забезпеченості та ефективності використання оборотного

капіталу про що свідчать зростання показників середньорічної вартості оборотного капіталу у 2023 році порівняно з 2021 роком на 352856,50 тис. грн (70,62 %). Спостерігаємо зростання коефіцієнту оборотності на 0,28, що свідчить про працю товариства в напрямку оптимізації суми активів.

Важливим етапом діагностики виробничо-господарської діяльності підприємства є дослідження його фінансового забезпечення. Це пов'язано з тим, що ефективні механізми фінансового забезпечення підприємств дають змогу досягти бажаного стану фінансової стійкості, необхідного рівня фінансової незалежності, контролю за рухом фінансових ресурсів та гарантування виробничо-господарської діяльності підприємства [29].

Аналіз результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства, проводиться з метою оцінки його фінансово-економічного стану і визначення реальних шляхів фінансового оздоровлення, для чого основна увага приділяється ефективності використання власного і позикового капіталу, виявленню резервів збільшення чистого прибутку і зростання рівня рентабельності, поліпшенню фінансового стану і платоспроможності.

Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності товариства (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	(%)
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	326701	412168	799741	473040	244,79
Чистий прибуток, тис. грн	100597	131208	340571	239974	338,55
Коефіцієнт автономії	0,88	0,89	0,98	0,10	111,26
Загальний коефіцієнт ліквідності	7,16	8,15	39,02	31,86	544,90
Рівень рентабельності, %	60,71	72,34	85,60	x	x
Норма прибутку, %	15,01	18,76	26,82	x	x

Проаналізувавши виробничо-комерційну діяльність товариства можемо зробити висновок, що в цілому досліджуване товариство працює ефективно

про що свідчать розраховані показники. Спостерігаємо зростання по всіх досліджуваних показниках, зокрема в 1,5 раз зріс показник виручки від реалізації продукції у 2023 р. порівняно з 2021 р. Варто звернути увагу на коефіцієнт автономії, який у 2023 році становить 0,98 що свідчить про те, що підприємство використовує практично весь свій потенціал. Позитивним є поступове зростання рівня рентабельності, що вказує на зростання прибутку над витратами.

Отже, досліджене товариство в цілому функціонує ефективно. Спостерігаємо зростання майже по всіх досліджених показниках динаміки наявності земельних ресурсів, основних та оборотних засобів, трудових ресурсів та узагальнених по виробничо-комерційній діяльності. Надалі доцільно провести аналіз ефективності системи стратегічного управління підприємством та визначити внутрішні та зовнішні чинники які чинять вплив на систему товариства.

## **2.2. Аналіз ефективності системи стратегічного управління підприємством**

Стратегічне управління є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Воно допомагає визначити мету та цілі підприємства на довгострокову перспективу і розробити стратегії для досягнення цих цілей. Одним із ключових аспектів стратегічного управління є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, включаючи оцінку конкурентної ситуації, ризиків, можливостей та загроз. На основі цього аналізу розробляються стратегії, які дозволять підприємству користуватися своїми переваги, уникати загроз і використовувати можливості на ринку [18].

Стратегічне управління включає розробку і впровадження планів дій, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей, а також постійний

моніторинг результатів і корекцію стратегій у відповідності зі змінами у середовищі. Правильно розвинене стратегічне управління дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі, підвищує їх конкурентоспроможність і забезпечує стійкий успіх у довгостроковій перспективі.

Система стратегічного управління товариства побудована таким чином, що управління стратегією в рамках самого товариства поділяється на загальне та оперативне управління. Процес роботи системи стратегічного управління на товаристві розглянемо на рис. 2.1.

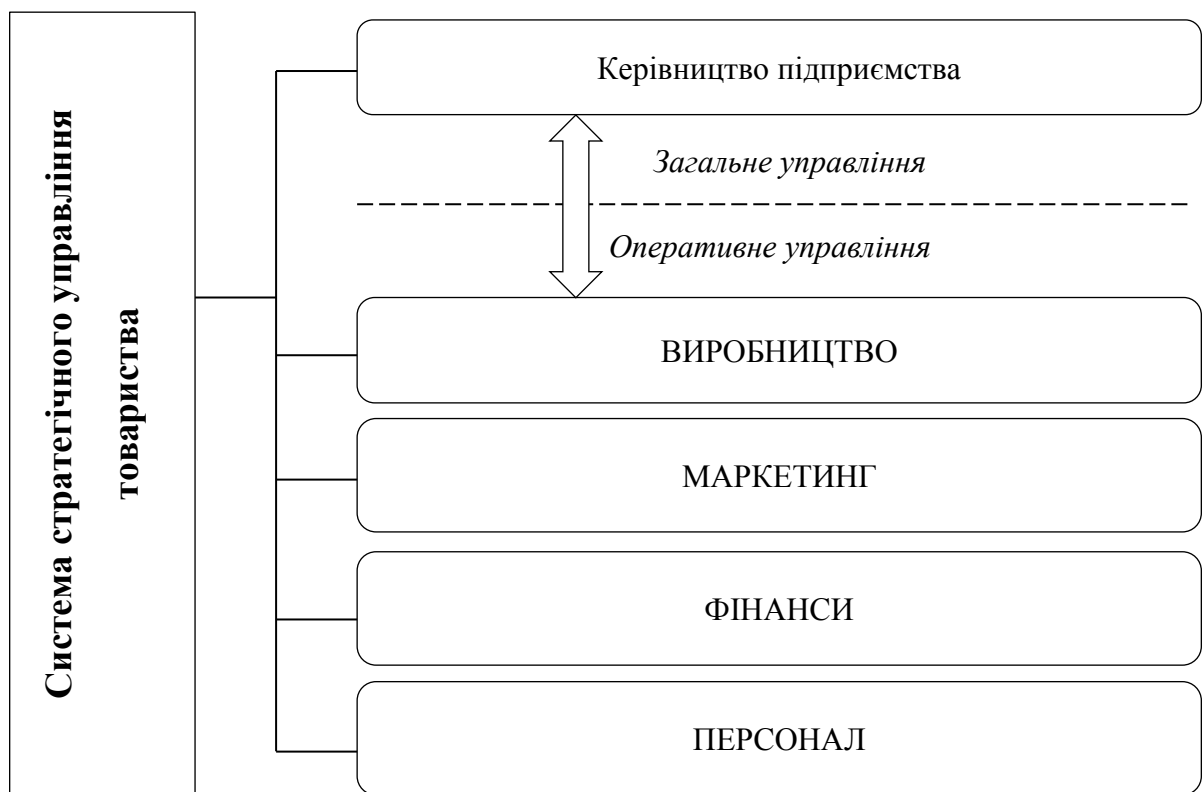


Рис. 2.1. Система стратегічного управління товариства

Загальне управління системою стратегічного управління товариства здійснюється його керівництвом та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних з глобальними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оперативне управління стратегією, включає в себе отримання

необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем товариства, таких як стратегія виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу та проведення заходів щодо врегулювання поточних питань, пов'язаних з прийняттям оперативних рішень та контролем за їх виконанням.

У разі, якщо на товаристві заплановані показники однієї з функціональних стратегій не відповідають передбачуваним величинам, негайно задіюються відповідні процеси для максимального досягнення показників приближених до первинного плану. Ця процедура забезпечується завдяки наявності системи взаємних зв'язків між процесами управління функціональних підсистем. При здійсненні будь-якого процесу відбувається коригування тільки порушених частин плану та, за необхідності, пов'язаних, адже немає необхідності міняти весь план розвитку підприємства.

На товаристві при стратегічному управлінні використовується такий інструмент, як стратегічне планування діяльності, він організований з метою забезпечення розробки ефективних планів для досягнення максимального їх виконання. На підприємстві немає окремого підрозділу стратегічного планування, тому економічним плануванням, проведенням досліджень та аналізом стану і тенденцій розвитку в цілому галузі та товариства зокрема займаються працівники економічного відділу.

Стратегічне управління, спрямоване на досягнення місії підприємства шляхом отримання конкурентних переваг і оптимізації внутрішніх можливостей і стратегій, може базуватися на механізмі самоорганізації. Цей механізм дозволяє системі адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах шляхом внутрішньої саморегуляції та взаємодії її складових частин [16].

Самоорганізація може допомогти підприємству ефективно адаптуватися до змін, швидко реагувати на виклики та використовувати можливості, що виникають у середовищі. Цей процес може привести до інноваційного розвитку та покращення стратегічного управління, забезпечуючи підприємству стійкий успіх у довгостроковій перспективі.

Отже, впровадження механізму самоорганізації може бути ключовим чинником для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для проведення оцінки діючих стратегій товариства потрібно проаналізувати показники зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Внутрішня ефективність, або результативність товариства, відображається в ступені досягнення поставлених перспективних цілей. Цей ступінь може бути оцінений якісно за допомогою бальної шкали оцінок, але також може бути виражений у числових або кількісних значеннях (табл. 2.6) [7].

Таблиця 2.6

### Ступінь досягнення поставлених перспективних цілей

Види цілей		Загальні	Організаційні	Маркетингові	Соціальні	Фінансові	Підсумкова оцінка
Зміст цілі		Збільшення прибутку	Зміна кадрової політики	Розширення збуту	Соціально відповідальний бізнес	Збільшення активів	
Ступінь досягнення	Повне	+					10
	Неповне			+	+		
	Часткове		+			+	
	Ціль не досягнута						

*Розраховано на основі даних підприємства*

Підсумкова оцінка 10 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Загальна ціль – збільшення прибутку повністю досягнута, оскільки у 2023 р. товариство отримало 340571 тис. грн чистого прибутку, що на 239974 тис. грн більше порівняно з 2021 р. Тобто чистий прибуток зріс у 2,4 рази.

Організаційні цілі – зміна кадрової політики має частковий ступінь досягнення. Кадрова стратегія є одним з ключових елементів успішного функціонування товариства. Вона визначає, яким чином підприємство залучає, розвиває, утримує та мотивує свій персонал для досягнення

стратегічних цілей. Ефективна кадрова стратегія створює умови для високої продуктивності та задоволеності працівників, що сприяє покращенню якості роботи та забезпечує підприємству конкурентні переваги [13].

Досягнення конкурентних переваг, високих показників та сталого розвитку підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки успішно підприємство використовує свій кадровий потенціал і розвиває сприятливу робочу атмосферу, сприяючи максимальному розвитку та використанню навичок та здібностей свого персоналу.

Розглянемо динаміку освітньої структури персоналу товариства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка освітньої структури персоналу товариства, 2021-2023 рр.**

Рівень освіти	2 021р.		2 022р.		2 023р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+;-), осіб
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	
Середня освіта	5	2,24	3	2,21	0	0	-5
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	38	17,04	18	13,24	18	12,41	-20
Неповна вища освіта (I-II освітній рівень)	40	17,94	24	17,65	26	17,93	-14
Базова вища освіта (III-IV освітній рівень)	93	41,70	61	44,85	67	46,21	-26
Повна вища освіта (III-IV освітній рівень, магістр)	47	21,08	30	22,06	34	23,45	-13
Разом	223	100,00	136	100,00	145	100,00	x

Аналізуючи одержані дані, ми можемо зробити висновок, що протягом досліджуваних років значно знизилася загальна чисельність працівників, у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 78 осіб (35 %). Аналізуючи освітню структуру помічаємо, що переважна кількість працівників (45%) має базову вищу освіту, повну вищу освіту (III-IV освітній рівень) – 23% та неповну вищу освіту (I-II освітній рівень) – 17%.

Розглянемо графічно освітню структуру персоналу товариства (рис. 2.2).

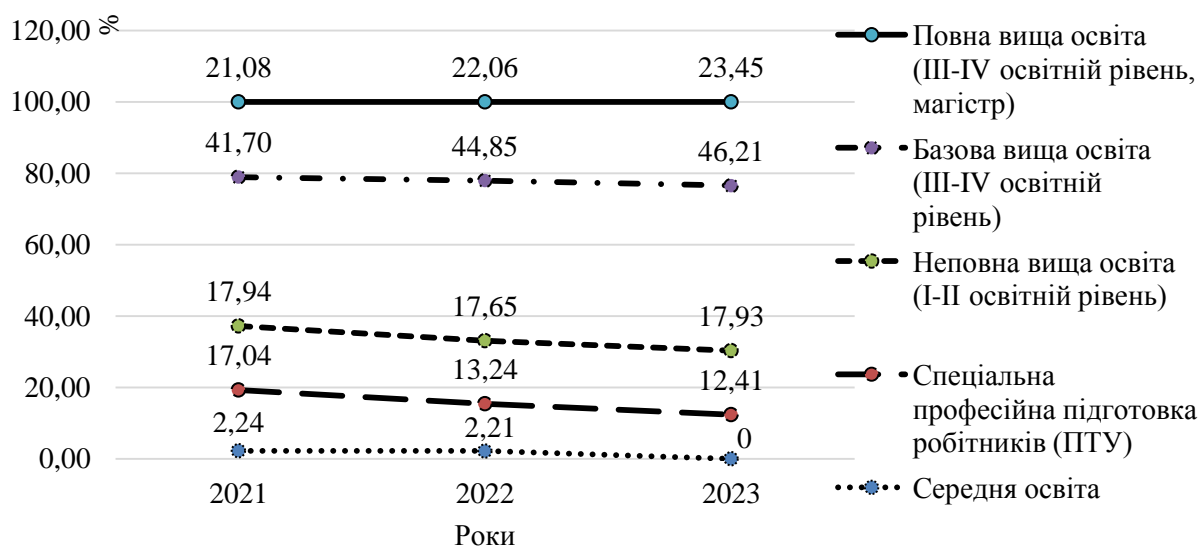


Рис. 2.2. Динаміка освітньої структури працівників, 2021-2023 рр., %

Найнижчий відсоток займають працівники з середньою освітою, який протягом 2021-2022 рр. знижується і у 2023 р. працівників з середньою освітою на підприємстві не залишилося.

Оскільки, зміна кадрової політики має тільки частковий ступінь досягнення – рекомендується надалі здійснити заходи щодо розробки програм з найму, навчання та розвитку персоналу, створення стимулюючої системи оплати праці, а також збереження талановитих та досвідчених співробітників.

Маркетингові цілі стосуються розширення збуту – мають неповне досягнення, оскільки у товаристві постійно проводиться робота над побудовою ефективних каналів розповсюдження та збуту продукції. Зокрема, товариство входить до складу груп компаній УКРПРОМІНВЕСТАГРО та має власний елеватор із зерносушаркою й очисним обладнанням потужністю одночасного зберігання – 58 тис. т.

Соціальні цілі, щодо ведення соціально відповідального бізнесу – мають неповний ступінь досягнення. Протягом 2022-2023 рр. товариство стало більш соціально-відповідальним підприємством, це пов'язано з військовим станом та веденням діяльності в умовах війни. Товариство активно займається волонтерською діяльністю та допомагає внутрішньо-

переміщеним особам, про що свідчать публікації у соціальних мережах товариства. Проте, потрібні нові шляхи досягнення поставленої цілі.

Фінансові цілі, які пов'язані зі збільшенням активів мають частковий ступінь досягнення та потребують заходів, щодо їх покращення.

Нині стратегічне управління виступає не тільки як певний набір стратегічних управлінських рішень, що визначають розвиток підприємства в довгостроковій перспективі, але і як конкретні дії, які допомагають йому швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, переглядати цілі і вибирати нові напрямки розвитку [1].

Метою сучасного стратегічного управління є формування специфічної системи управління підприємством, яка допомагає формувати місію і цілі підприємства, розробляти і впроваджувати корпоративні та функціональні стратегії для забезпечення ефективного досягнення високих результатів на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього стратегічного потенціалу.

Отже, система стратегічного управління підприємством – це комплексний набір процесів, методів і інструментів, спрямованих на розробку, впровадження, моніторинг і коригування стратегій для досягнення поставлених цілей та місії підприємства.

Основні складові системи стратегічного управління включають:

- аналіз зовнішнього середовища – вивчення та оцінка факторів, що впливають на діяльність підприємства, таких як економічні, соціокультурні, політичні та технологічні тенденції;
- аналіз внутрішнього середовища – оцінює внутрішні ресурси, здатності та обмеження підприємства, включаючи його фінансовий стан, людські ресурси, технологічні можливості та операційні процеси;
- формулювання стратегії – базується на відомостях, зібраних під час аналізу, та включає в себе визначення місії, цілей, стратегічних напрямків та планів дій для їх досягнення;
- впровадження стратегії – розробка конкретних програм та проектів, необхідних для реалізації стратегії, а також розподіл ресурсів та

встановлення системи контролю;

- моніторинг та коригування – система контролю, яка визначає, як ефективно стратегія виконується, і забезпечує коригування стратегічних дій на основі зібраної інформації та аналізу результатів.

Загалом, система стратегічного управління спрямована на забезпечення того, щоб підприємство ефективно реагувало на зміни в своєму середовищі та досягало своїх стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Підприємство функціонує як відкрита система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем, зокрема з ринком. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити найбільш ефективні та конкурентоздатні стратегії для подальшого розвитку підприємства [31].

При стратегічному аналізі все внутрішнє середовище підприємства розглядається як стратегічний ресурс його розвитку. У відповідності до цього даний вид аналізу ще називають «стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів організації» і «стратегічний аналіз ресурсів організації» [31].

Проаналізувавши наявні стратегічні ресурси в таких сферах, як управління товариством, маркетинг, дослідження та розробки, фінанси, організаційна культура, технологія та виробництво, варто відзначити, що, керівництво має значний досвід в управлінських питаннях, система комунікацій побудована та налагоджена, наявний чіткий розподіл управлінського персоналу, що забезпечує відсутність дублювання функцій та можливість контролю за працівниками.

Отже, стратегічне управління у товаристві грає ключову роль при формуванні та максимальному використанні можливостей виробництва, а також в координації бізнес-процесів для досягнення цілей та розвитку організації.

Внутрішній потенціал товариства включає ресурси, здатності та капітал, які можуть бути максимально використані за допомогою стратегічного управління для досягнення конкурентних переваг та підвищення результативності. Результативність використання внутрішнього

потенціалу може бути виміряна через фінансові показники, такі як прибуток, ефективність використання ресурсів тощо.

Зовнішня ефективність стратегічного управління визначається обсягами реалізації продукції або послуг на ринку. Це відображає здатність підприємства досягати успіху у конкурентному середовищі шляхом ефективного використання своїх конкурентних переваг і відповідного реагування на зміни на ринку.

Отже, стратегічне управління дозволяє підприємству не лише максимально використовувати свій внутрішній потенціал, але й ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем для досягнення успішних результатів і забезпечення стійкого розвитку.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Динамічні зміни в навколишньому середовищі та його турбулентність вимагають від керівників вищого рівня стратегічного бачення, швидкого реагування на можливі зміни та детальних планів досягнення своїх цілей. Очевидно, що максимізація прибутку є важливою метою діяльності підприємства. Її досягнення можливо тільки при наявності відповідного плану дій, і шляхом його реалізації може бути досягнута кінцева мета [33]. Щоб досягти успіху в майбутньому, менеджерам необхідно розвивати ресурси та здібності, необхідні для отримання та збереження переваги на конкурентному ринку. Все це забезпечує стратегічне управління підприємством, яке є основою менеджменту і основним інструментом досягнення поставлених цілей.

Процес стратегічного управління допомагає підприємству оцінити поточну ситуацію, розробити і впровадити стратегії, а також проаналізувати ефективність реалізованих управлінських стратегій. Як правило, стратегічне управління має фінансові та нефінансові переваги. Процес стратегічного управління допомагає підприємству та його керівництву думати та планувати своє майбутнє існування. Стратегічне управління визначає напрямки діяльності підприємства та його працівників. Ефективне стратегічне управління, на відміну від разового стратегічного планування, передбачає постійне планування, моніторинг і координацію діяльності підприємства, що призводить до підвищення операційної ефективності і забезпечує збільшення частки ринку і прибутковості.

Покращення системи стратегічного управління підприємством може бути ключовим чинником в досягненні успіху та забезпеченні стійкого розвитку. Розглянемо рекомендовані напрямки удосконалення системи стратегічного управління підприємством (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Напрямки удосконалення системи стратегічного управління підприємством**

№ п/п	Напрями	Характеристика напрямів
1	Аналіз зовнішнього середовища	Проведення регулярного аналізу та оцінки зовнішнього середовища для визначення потенційних загроз і можливостей для підприємства
2	Формулювання стратегії	Розроблення чіткої та амбіційної стратегії, яка відображає місію, цілі та конкурентні переваги підприємства
3	Управління ризиками	Впровадження ефективної системи управління ризиками для ідентифікації, оцінки та зменшення ризиків, що можуть вплинути на стратегічні цілі
4	Керування змінами	Розвиток гнучких механізмів управління змінами, що дозволяють підприємству адаптуватися до швидких змін у середовищі
5	Моніторинг та оцінка результатів	Постійний моніторинг та оцінка досягнень відносно стратегічних цілей, з внесенням відповідних коригувань, якщо це необхідно
6	Розвиток персоналу	Інвестування у розвиток кадрів та формування культури, що сприяє стратегічному мисленню та інноваціям
7	Використання технологій	Впровадження сучасних технологій управління, таких як аналітика даних, штучний інтелект та інші, для підтримки прийняття стратегічних рішень
8	Стейкхолдерський зв'язок	Встановлення ефективних механізмів комунікації зі стейкхолдерами для забезпечення їхньої підтримки та взаємодії у процесі реалізації стратегії.

Розглянуті в табл. 3.1 напрямки допоможуть створити більш ефективну та конкурентоспроможну систему стратегічного управління для досліджуваного товариства.

Завдання стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити таку взаємодію між навколишнім середовищем і підприємством, яке дозволяє йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення поставлених цілей, і тим самим дає йому можливість вижити в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління є гарантом довгострокового успіху підприємства на ринку, і при правильному впровадженні шанси підприємства на успіх значно зростають.

Впровадити в діяльність товариства розглянуті в табл. 3.1 напрями можна за допомогою системних методів стратегічного управління підприємством (рис. 3.1).

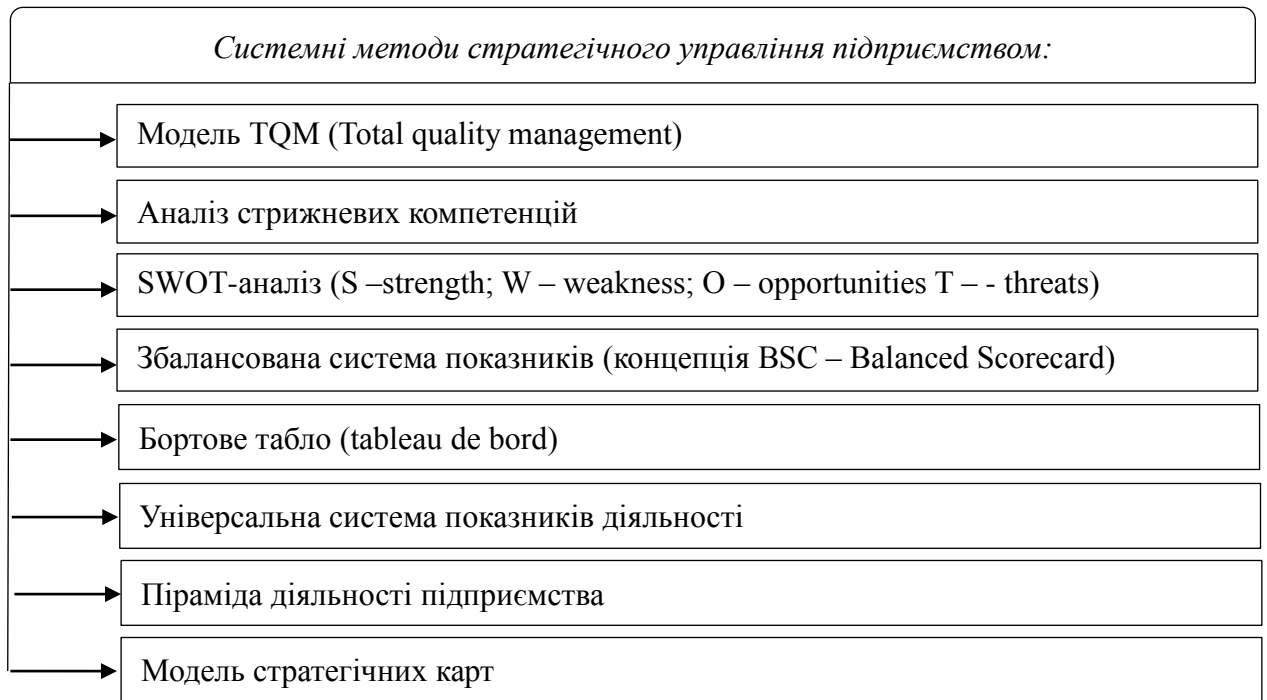


Рис. 3.1. Системні методи стратегічного управління підприємством [узагальнено на основі 28]

Розглянуті на рис. 3.1. системні методи стратегічного управління є важливими для аграрного підприємства, особливо в умовах сучасного конкурентного ринкового середовища. Вони допомагають підприємству ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, збільшують його конкурентоспроможність та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Важливим методом стратегічного управління підприємством є SWOT-аналіз – один із «найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі» [35]. Позитивним аспектом цього методу є можливість проводити аналіз як всього підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів. У процесі аналізу систематизуються знання про внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування, а матриця SWOT-аналізу є елементом стратегічної оцінки і стратегічного вибору. Проведемо аналіз сильних-

слабких сторін діяльності товариства та його основних можливостей і загроз (рис. 3.2).

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- достатня кількість земельних ресурсів;</li> <li>- досвідчені працівники;</li> <li>- диверсифіковане виробництво – можливість вирощувати різні види продукції, що зменшує ризики від змін в ринкових умовах;</li> <li>- використання сучасних технологій у виробництві;</li> <li>- наявність стабільних каналів збуту продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залежність від погодних умов;</li> <li>- фінансові обмеження;</li> <li>- низька ефективність використання ресурсів;</li> <li>- високі витрати на виробництво;</li> <li>- нестабільність ринків – небезпека коливання цін на аграрну продукцію через фактори попиту та пропозиції, політичні та економічні фактори тощо</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання попиту на органічні продукти або інші спеціалізовані аграрні продукти;</li> <li>- впровадження нових технологій;</li> <li>- можливість розширення експорту продукції на нові ринки.</li> <li>- укладення партнерських угод з іншими підприємствами або урядовими органами, що зможе забезпечити доступ до нових ресурсів або ринків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- погодні умови;</li> <li>- зростання конкуренції в галузі яке може знизити ціни на продукцію та призвести до зменшення прибутковості.</li> <li>- політичні ризики – зміни у політиці та законодавстві можуть негативно вплинути на умови ведення бізнесу, включаючи субсидії, мита та імпорتنі обмеження</li> <li>- екологічні питання</li> </ul>

Рис. 3.2. SWOT-аналіз діяльності товариства

Проведений SWOT-аналіз діяльності товариства показав, що існує потреба прийняття заходів які будуть спрямовані на регулювання, збереження частки ринку, впровадження нових технологій та навчання персоналу для здобуття нових навичок та вмій.

Цікавим та одним із найпопулярніших інструментів стратегічного управління підприємством є метод «Бортове табло» (або «Balanced Scorecard» - BSC). Він був розроблений Робертом Капланом і Девідом Нортоном у 1990-х роках. Основна ідея полягає в тому, щоб вимірювати та

контролювати стратегічні цілі підприємства, використовуючи збалансований підхід до показників продуктивності [28]. Метод Бортового табло включає чотири основних перспективи для вимірювання продуктивності підприємства:

- фінансова перспектива – традиційні фінансові показники, такі як прибуток, оборотність активів, прибуток на акцію тощо;
- клієнтська перспектива – показники, що відображають задоволення клієнтів, їхні вимоги та очікування;
- внутрішня перспектива – включає показники ефективності процесів внутрішнього управління, такі як якість продукції, ефективність виробничих процесів;
- навчання та розвиток – показники, що відображають здатність підприємства до інновацій, навчання персоналу та розвитку організаційної культури.

Інструмент Бортового табло дозволяє керівництву отримати збалансований огляд стану підприємства і забезпечує можливість вжиття заходів для покращення результатів у всіх чотирьох перспективах. Він допомагає зв'язати стратегічні цілі з конкретними діями та вимірювати їх вплив на результативність підприємства.

Як бачимо, метод «Бортове табло» забезпечує можливість вжиття заходів для покращення результатів у фінансовій, клієнтській, внутрішній перспективах та шляхом навчання та розвитку персоналу. Отже, варто звернути особливу увагу на підвищення фінансових показників, ефективність процесів внутрішнього управління та навчання персоналу й розвиток організаційної культури.

Система стратегічного управління повинна бути спрямована на гармонізацію інтересів всіх співробітників підприємства відповідно до стратегії. Щоб вибудувати в товаристві ефективний мотиваційний механізм, що спонукає співробітників до виконання стратегічних завдань, кожен повинен розділяти культуру і цінності товариства.

Підвищення мотивації працівників в товаристві може бути складною задачею, але є дуже важливим аспектом його успішного управління. Для підвищення мотивації працівників товариства можна використовувати деякі ефективні способи (рис. 3.3).

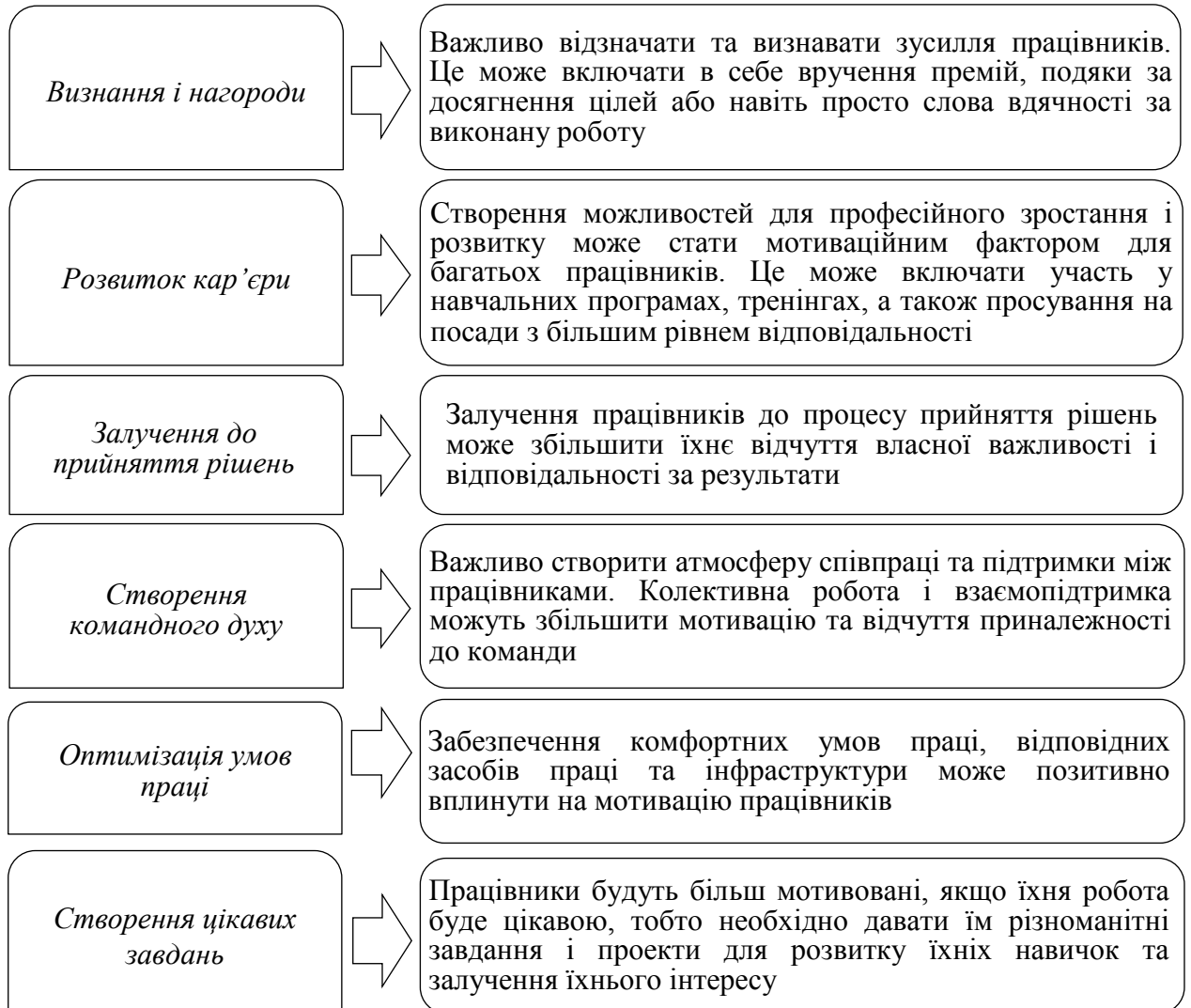


Рис. 3.3. Способи підвищення мотивації праці працівників товариства

Загалом, успішне підвищення мотивації працівників аграрного товариства вимагає комплексного підходу, який враховує їхні потреби, цінності та аспекти професійного розвитку.

Зупинимося більш детально на пункті «Розвиток кар'єри», оскільки підвищення кваліфікації працівників товариства може бути дуже корисним для підвищення його продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності.

Розглянемо в табл. 3.2 можливі напрями та шляхи підвищення кваліфікації працівників товариства. Станом на 2023 р. у товаристві працює 145 осіб, тому проведемо розподіл за двома категоріями: управлінський персонал та робітники. Кількість працівників які будуть проходити навчання/підвищення кваліфікації буде залежати від бажання самих працівників та потреби підприємства в опануванні нових навичок.

Таблиця 3.2

### Напрями та шляхи підвищення кваліфікації працівників товариства

№ п/п	Напрями підвищення кваліфікації	Навички	Управлінський персонал	Робітники
1	Тренінги та семінари з використання сучасних сільськогосподарських технологій, вирощування рослин та тварин, використання машин та обладнання	Технічні		+
2	Навчання управлінським навичкам, таким як планування, організація робочих процесів, керівництво персоналом та робота з бюджетом	Управлінські	+	
3	Навчання з екологічних аспектів сільськогосподарської діяльності, включаючи збереження ґрунту, водних ресурсів та біорізноманіття	Екологічні	+	+
4	Навчання основам маркетингу, реклами та продажів, щоб працівники могли ефективно просувати продукцію підприємства на ринку	Маркетингу та продажів	+	
5	Організація навчання з аналізу даних та прийняття рішень на основі даних для оптимізації виробничих процесів та планування стратегій	Бізнес-аналітики	+	
6	Забезпечення навчання іноземним мовам, що може бути корисним для ведення міжнародних бізнес-справ та розширення експортних можливостей	Іноземні мови	+	+
7	Навчання працівників основам законодавства у сфері сільського господарства та працевлаштування	Правові	+	
8	Організація тренінгів зі впровадження новаторських ідей та практик у сільському господарстві, таких як агротехнології, інформаційні технології та генетичні модифікації	Інноваційні	+	+

Аналізуючи одержані дані з табл. 3.2 можемо зробити висновок, що з восьми запропонованих напрямів підвищення кваліфікації сім можна

запропонувати управлінському персоналу та чотири – робітникам. Розподіл є умовним та може корегуватися залежно від бажання працівників. Запропоновані напрямки допоможуть працівникам отримати певні напрямки, серед яких: технічні, управлінські, екологічні, маркетингу та продажів, бізнес-аналітики, вивчення іноземної мови, правові та інноваційні.

Удосконалення системи стратегічного управління вимагає створення відповідних каналів комунікації на підприємстві, які дозволяють персоналу і топ-менеджерам оперативно обмінюватися інформацією, сприяють формуванню довірчих відносин і створюють умови для своєчасного здійснення коригувальних і попереджувальних заходів.

Розглянемо способи, які можна використовувати для налагодження належних комунікаційних каналів у товаристві (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Рекомендовані способи налагодження комунікаційних каналів у товаристві

Налагодження ефективних комунікаційних каналів допоможе створити сприятливе середовище для обміну інформацією, сприяти формуванню довірчих відносин та забезпечити своєчасне здійснення коригувальних та запобіжних заходів в рамках системи стратегічного управління.

У товаристві немає окремого підрозділу стратегічного управління та планування а дану роботу виконують працівники економічного відділу, що є не дуже результативно, тому, ми рекомендуємо створити даний підрозділ, та залучити фахівця, котрий буде займатися дослідженнями та аналізом питань удосконалення системи стратегічного управління підприємством. Отримані від аналізу дані дозволятимуть рекомендувати правильні стратегії. Підрозділ загалом, чи окремий фахівець, виконуватиме ключову роль в процесі прийняття важливих рішень що стосуватимуться відділів виробництва, маркетингу, фінансів та персоналу товариства.

Отже, стратегічне управління в товаристві вимагає розроблення і впровадження комплексу методів та інструментів, які сприятимуть ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз системи стратегічного управління підприємством Полтавської області дозволяє зробити наступні висновки:

1. Склад і структура земельних угідь товариства показує, що протягом досліджуваного періоду площа сільськогосподарських угідь знизилася на 355 га у 2023 р. порівняно з 2021 р. (2,27 %) і становить 15295 га, проте порівнюючи з 2022 р. спостерігається зростання угідь на 2823 га.

2. Протягом досліджуваних років спостерігаємо зниження чисельності працівників на 78 осіб, таким чином у 2023 р. у товаристві працює 145 осіб. Також, варто зазначити, що протягом двох останніх років товариство припинило працювати в галузі тваринництва. У 2023 р. спостерігається значне зростання продуктивності праці на 4050,43 тис.грн/особу (у 2,5 рази) та становить 5515,5 тис.грн/особу.

3. Товариство має досить високий рівень забезпеченості та ефективності використання основних засобів. У 2023 р. спостерігаємо значне зростання показника наявності основних засобів на 61747,50 тис. грн (1,5 рази) порівняно з 2021 р. та становить 112364 тис. грн. За аналізований період спостерігаємо зростання коефіцієнту придатності основних засобів, що є позитивним чинником та вказує на кращий технічний стан основних засобів наявних у товаристві.

4. Товариство має високий рівень забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу про що свідчать зростання показників середньорічної вартості оборотного капіталу у 2023 році порівняно з 2021 роком на 352856,50 тис. грн (70,62 %). Спостерігаємо зростання коефіцієнту оборотності на 0,28 що свідчить про працю товариства в напрямку оптимізації суми активів.

5. В 1,5 раз зріс показник виручки від реалізації продукції у 2023 р. порівняно з 2021 р. Варто звернути увагу на коефіцієнт автономії, який у 2023 році становить 0,98 що свідчить про те, що підприємство використовує

практично весь свій потенціал. Позитивним є поступове зростання рівня рентабельності, що вказує на зростання прибутку над витратами.

6. Система стратегічно управління товариства побудована таким чином, що управління стратегією в рамках самого товариства поділяється на загальне та оперативне управління.

7. Загальне управління системою стратегічного управління товариства здійснюється його керівництвом та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних з глобальними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

8. Аналізуючи освітню структуру помічаємо, що переважна кількість працівників (45%) має базову вищу освіту, повну вищу освіту (III-IV освітні рівень) – 23% та неповну вищу освіту (I-II освітній рівень) – 17%.

9. Товариство входить до складу груп компаній УКПРОМІНВЕСТАГРО та має власний елеватор із зерносушаркою й очисним обладнанням потужністю одночасного зберігання – 58 тис. т.

Проведений аналіз системи стратегічного управління підприємством Полтавської області дозволяє внести такі пропозиції щодо його удосконалення:

1. Запропоновано напрямки удосконалення системи стратегічного управління підприємством: аналіз зовнішнього середовища; формулювання стратегії; управління ризиками; керування змінами; моніторинг та оцінка результатів; розвиток персоналу; використання технологій; стейкхолдерський зв'язок. Дані напрямки допоможуть створити більш ефективну та конкурентоспроможну систему стратегічного управління для досліджуваного товариства.

2. Для реалізації напрямів рекомендовані системні методи стратегічного управління підприємством: Модель TQM; аналіз стрижневих компетенцій; SWOT-аналіз; збалансована система показників; бортове табло; універсальна система показників діяльності; піраміда діяльності

підприємства та модель стратегічних карт. Дані методи є важливими для товариства, особливо в умовах сучасного конкурентного ринкового середовища. Вони допомагають підприємству ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, збільшують його конкурентоспроможність та сприяють досягненню стратегічних цілей.

3. Проведений SWOT-аналіз діяльності товариства показав, що існує потреба прийняття заходів які будуть спрямовані на регулювання, збереження частки ринку, впровадження нових технологій та навчання персоналу для здобуття нових навичок та вмінь.

4. Рекомендовані способи підвищення мотивації праці працівників товариства серед яких визнання і нагороди; розвиток кар'єри; залучення до прийняття рішень; створення командного духу; оптимізація умов праці; створення цікавих завдань. Загалом, успішне підвищення мотивації працівників аграрного товариства вимагає комплексного підходу, який враховує їхні потреби, цінності та аспекти професійного розвитку.

5. Зроблений розподіл й запропоновані напрями та шляхи підвищення кваліфікації працівників товариства за двома категоріями: управлінський персонал та робітники. Кількість працівників які будуть проходити навчання/підвищення кваліфікації буде залежати від бажання самих працівників та потреби підприємства в опануванні нових навичок. з восьми запропонованих напрямів підвищення кваліфікації сім можна запропонувати управлінському персоналу та чотири – робітникам. Розподіл є умовним та може корегуватися залежно від бажання працівників. Запропоновані напрямки допоможуть працівникам отримати певні напрямки, серед яких: технічні, управлінські, екологічні, маркетингу та продажів, бізнес-аналітики, вивчення іноземної мови, правові та інноваційні.

6. Рекомендовано способи налагодження комунікаційних каналів у товаристві, зокрема це: регулярні наради та зустрічі; електронні засоби комунікації; «відкриті двері»; зворотній зв'язок; культура відкритості та довіри; регулярне розповсюдження інформації.