

**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  
20 травня 2024 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Система стратегічного управління підприємством»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Обладанюк Станіслав Миколайович**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Марина КОВАЛЕНКО

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Стратегічний аналіз підприємства	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	29
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Зміни сучасних умов вимагають вирішення нових завдань, що базуються на пошуку відповідних шляхів і методів досягнення та утримання конкурентної позиції та розробки стратегії і тактики забезпечення довгострокового успіху аграрного підприємства, чим і пояснюється обрана тема дослідження.

Питання стратегічного управління є предметом зацікавленості багатьох вчених, зокрема: В. Василенка, Л. Довганя, В. Ільчука, А. Міщенко, І. Отенко, М. Портера, П. Саблука та багатьох інших.

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

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних основ й обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємством. Відповідно сформульованої мети даного дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- визначити сутність категорій «стратегія», «стратегічне управління», «система стратегічного управління»;
- оцінити фактичний стан стратегічного управління підприємством;
- проаналізувати ринкову частку досліджуваного підприємства;
- розробити перспективні заходи щодо забезпечення та реалізації стратегії господарюючого суб'єкту за сучасних умов.

**Об'єктом дослідження** є процеси системи стратегічного управління підприємством.

**Предмет дослідження** – науково-методичні й практичні аспекти системи стратегічного управління за сучасних умов.

**Методи дослідження.** Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод, який з'ясовує зв'язок між явищами та безперервним розвитком фактів. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи використовувалися абстрактно-логічні методи та прийоми, графічний, монографічний, а також економіко-статистичні методи тощо.

**Інформаційною базою виступили:** законодавство України, доробок вітчизняних, зарубіжних учених, періодичні видання, річна звітність основних економічних показників суб'єкту господарювання.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значущість проведеного дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків й рекомендацій для запровадження системи стратегічного управління на рівні підприємства. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані в підприємствах даної сфери.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Складові стратегічних змін в управлінні підприємством», «Особливості застосування стратегії управління персоналом аграрного підприємства» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023-2024 рр.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 38 сторінці основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 37 найменувань. Робота містить 10 таблиць та 6 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У процесі стратегічного управління ефективністю агроформування виділяють низку принципів, які впливають на цю систему. Основні принципи цього процесу включають: принципи відповідності, контролю, ефективності та цілісності. Тому одним із пріоритетних елементів розвитку підприємств агропродовольчої галузі є обґрунтована стратегія управління, яка дозволяє досягти поставлених цілей.

Відтак, у сьогоdnішньому нестабільному бізнес-середовищі найважливішими питаннями для українських агроформувань, які працюють на важкопрогнозованих ринкових засадах, є забезпечення їх виживання та подальшого розвитку, встановлення технічного обладнання та наявність висококваліфікованих кадрів.

Агробізнес поступово вступає в еру інтуїтивного прийняття рішень, що є суб'єктивним вибором учасників ринку. Зрозуміло, що одним із основних ризиків у прийнятті стратегічних рішень компаній агропродовольчої галузі є вибір конкретної стратегії управління, якої бізнес-одиниця дотримується в подальшому процесі управління [18].

Нестабільні ситуації створюють реальні проблеми для менеджерів, оскільки вони менш схильні приймати правильні стратегічні рішення. За таких обставин вибір стратегії управління організацією потребує комплексної оцінки факторів, що впливають на аграрну освіту, та оцінки можливих стратегій. Крім того, для підвищення ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідно регулярно вдосконалювати їхню діяльність та запроваджувати ефективні методи управління такими підприємствами з урахуванням наявного зарубіжного досвіду. При цьому, основним завданням сучасних економічних агентів має бути забезпечення досягнення прибутку в довгостроковій перспективі

функціонування організації [28, с. 160].

Стратегічне управління слід розглядати в контексті загальних концепцій управління. Як відомо, ключ до загального менеджменту полягає в здатності чітко формулювати цілі суб'єкта господарювання та реалізовувати ідеї, використовуючи знання та навички співробітників усіх рівнів.

Керівництво сільськогосподарських підприємств має дотримуватись основних етапів стратегічного управління, його принципів та найбільш ефективних інструментів.

Агроформування мають детальні стратегії у своїх наборах інструментів, які складаються із запланованих і поетапних дій на різних часових та просторових рівнях для боротьби з несподіваними подіями й постійною конкуренцією. Це свідчить про те, що господарюючий суб'єкт підтримує стабільно високу конкурентоспроможність на ринку та здатний вчасно реагувати на зміни, вимоги ринку та конкуренцію.

Організації, які ефективно підтримують свою конкурентну позицію на ринку, покладаються на сплановані та поступові дії в різних часових та просторових масштабах, щоб підготуватися до несподіваного розвитку ситуації та постійної конкурентної боротьби, мають детальну стратегію [17, с. 128].

У динамічних умовах бізнес-стратегія сучасних компаній розглядається в систематичній (явній) формі та відповідно розробляється та реалізується за допомогою стратегічних концепцій, які часто називають «філософією бізнесу».

Стратегічне управління часто називають «ринковим стратегічним управлінням». Це підкреслює орієнтацію на ринок і зовнішню орієнтацію компанії. Тому стратегічний аналіз спочатку має бути зосереджений на вивченні ринків і конкурентів, а лише на вивченні внутрішніх ресурсів та можливостей [31, с. 99].

Розглянемо детальніше суть категорій «стратегія» і «стратегічний менеджмент».

Дослідники [35, с. 167] визначають стратегію як дію, аргумент, концепцію, спрямовану на пошук рішення проблеми, яка має серйозний вплив на ситуацію та може бути реалізована за допомогою певної послідовності дій.

Для вирішення цього необхідно серед методів впливу менеджменту на стратегічні завдання підприємства зосередити увагу на системі взаємопов'язаних функцій стратегічного управління, спрямованих на формування стратегії розвитку. Тобто управління стратегічним аналізом, стратегічним вибором і реалізацією плану, стратегія.

За В. Василенком [5, с. 45], стратегічне управління – це процес, у якому менеджери беруть на себе довгострокове керівництво організацією, встановлюють конкретні поведінкові цілі, розробляють стратегії для їх досягнення та враховують усі важливі зовнішні та внутрішні фактори. Це процес, який забезпечує виконання планів розроблених у відповідь. Плани постійно розвиваються та змінюються.

Отже, стратегічне управління – це процес вибору та досягнення цілей, вивчення зовнішнього середовища та після досягнення поставлених цілей формування стратегій внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку об'єкта підприємницької діяльності. Відтак, стратегія – це бачення (перспектива) певного стану, якого потрібно досягти і до якого потрібно прагнути.

Оцінивши передумови формування та розвитку наукових поглядів на основні положення концепції стратегічного управління, можна визначити чотири основні етапи етимології парадигми стратегічного управління (додаток Б).

В даний час існує багато концепцій формулювання стратегії. Розглядаючи їх розвиток, в основних складових стратегічного управління можна виділити наступні етапи змін: опис існуючих стратегічних позицій (1980-ті рр.); управління на основі вибору стратегічних завдань (1990-ті рр.); управління в умовах динамічно зростаючої невизначеності в бізнес-середовищі (кінець 1990-х рр.); управління формуванням мережі (2000-ті рр.).

Одним із головних завдань кожного керівника є досягнення балансу у взаємодії компанії з навколишнім середовищем. Кожна організація бере участь у трьох процесах: Вхід – отримує ресурси із зовнішнього середовища. Трансформація – перетворення ресурсів на продукти. Вихід – переміщення продукту в зовнішнє середовище. Менеджерам необхідно забезпечити баланс між витратами та результатами. Коли цей баланс порушується, компанії стикаються з кризою. За сучасних умов саме ринок контролює процес виходу, який підтримує цю рівновагу. Це відображається в тому, що першим блоком структури стратегічного управління є аналіз зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що підвищення рівня нестабільності спонукає управлінські практики до розробки нових стратегічних методів управління діяльністю організаційних структур [19, с. 109].

Застосування стратегічного підходу до підприємницької діяльності сприяє створенню системи, в якій ефективні управлінські рішення з урахуванням умов зовнішнього середовища оптимально розвивають усі елементи бізнес-діяльності.

Враховуючи швидкі та непередбачувані зміни сучасного середовища, є вагомими підстави скептично ставитися до ефективності класичних методів стратегічного планування та шукати певні альтернативи [13, с. 89].

Варто дотримуватися думки, що стратегічне планування є основою бізнес-рішень. Сучасні умови демонструють необхідність залучення працівників усіх рівнів до стратегічного мислення та формування цілей і завдань. Тому для цього є причини [21, с. 149]: по-перше, компанії працюють в умовах швидких змін, які потребують коригування, уточнення тощо існуючих стратегій. За таких умов робота керівництва ускладнюється, а швидша адаптація можлива лише завдяки командній роботі. Коли кожен співробітник бере на себе відповідальність за відділ і приймає рішення. Тому, коли рішення приймаються на нижчому рівні, час на впровадження змін скорочується.

Далі йде складність управління організаційною структурою.

Динамічний стан зменшує можливість впливу на ситуацію і підкреслює питання контролю лише при моніторингу ситуації. Однак залучення підлеглих співробітників до процесу стратегічного планування дозволяє контролювати розробку та реалізацію стратегії. Це, зокрема, стосується можливості залучення працівників на всіх рівнях суб'єкта господарювання, наприклад, через семінари та навчальні курси, щоб сприяти розвитку стратегічного мислення. Це дозволяє будувати корпоративну культуру, засновану на розумінні та відповідальності за організаційний розвиток.

По-третє, потрібна гнучка організація. Великі компанії мають стати мобільними [5, с. 234]. Ця гнучкість дозволяє учасникам ринку реагувати на швидкі зміни в бізнесі, викликані інноваційними технологіями, мінливими потребами споживачів і новими конкурентами. Однак гнучкі організаційні структури працюють лише зі стратегічно орієнтованими співробітниками. Якщо бачення співробітників обмежене їхньою робочою сферою, доведеться швидко внести зміни.

Коли йдеться про гнучкість, слід мати на увазі, що зміни можуть бути ініційовані не лише зверху, тобто керівництвом, а й знизу, тобто працівниками. Співробітники часто контролюють нові тренди швидше, ніж керівництво [35, с. 168].

По-четверте, зниження продуктивності управління через надмірне кількісне перевантаження керівників. Якщо є високоефективна культура компанії, яка не винагороджує спільне стратегічне бачення, це може призвести до опору змінам. Зазначене свідчить про наявність певних глобальних тенденцій щодо підвищення стратегічної значимості окремих працівників [31, с. 99].

Сучасні ділові ситуації демонструють необхідність поєднання системного управління та реалізації можливостей конкретної ситуації. Компанії повинні спростити свої бізнес-процеси. Це означає, що, особливо у великих компаніях, для швидкого та ефективного вирішення економічних завдань необхідно розділити систему на конкретні локальні підсистеми

відповідно до функціональних завдань. При цьому, важливо забезпечити оптимальність цього відділу за функціональними завданнями та цілями [9, с. 72].

Основним завданням даного відділу є формування, розвиток і функціонування систем управління, які дозволяють оптимально використовувати реальні ресурси і, при цьому, максимально ефективно вирішувати бізнес-проблемні ситуації в найкоротші терміни. Тому загальні завдання управління поділяються на регіональні проблеми, а для їх вирішення формуються конкретні регіональні системи управління та координується їх діяльність.

У контексті динамічного розвитку стратегічного менеджменту та його переваг перед іншими теоріями стратегічний менеджмент почав розвивати невластиві йому характеристики [8, с. 14].

Тому найпопулярнішим серед них є те, що стратегічне управління забезпечує визначення параметрів і середовища майбутньої організаційної структури. Хоча це дає можливість оцінити майбутні перспективи та зосередитися на результатах, у системах стратегічного управління ймовірність досягнення заданих показників не є 100 % [23, с. 286, 34, с. 60].

Згідно з дослідженнями, кілька років тому у стратегічному плануванні України склалася негативна ситуація. Це пояснюється тим, що лише 30 % компаній використовують його постійно [2; 3]. Проте ситуація покращилася, і тепер компанії якомога серйозніше думають про майбутнє.

Слід також зазначити, що іноземні підприємства мають значні переваги перед бізнесом з точки зору досвіду та можливостей для розробки та надання стратегій для стратегічного управління ефективною діяльністю суб'єктів господарювання.

В сучасних умовах господарювання існують суттєві відмінності у реалізації принципів стратегічного менеджменту щодо ефективності діяльності іноземних та вітчизняних підприємств. Ці відмінності в основному зумовлені такими факторами, як нестабільність української економіки та

обмежені управлінські, людські та фінансові ресурси, пов'язані зі стратегічним управлінням корпоративною діяльністю [2].

Сучасний контекст стосується використання формалізованих правил і процедур у гнучких системах стратегічного планування, що характеризується раціональною поведінкою учасників. Такий підхід покращує здатність керівництва адаптувати компоненти планування до умов ринку, що швидко змінюються.

Однак, на рівень стратегії, складність і ступінь інтеграції впливає тип і розмір господарства (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Базові стратегії розвитку підприємства [37, с. 58]**

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
1	2	3	4
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціювання
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Стратегія скорочення			
Ліквідація підприємства	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж підприємства
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Як було сказано вище, з тенденцією розвитку світової економіки фокус уваги менеджменту поступово зміщується з внутрішнього середовища компанії на середовище реагування на постійно відбуваються зовнішні зміни.

Сучасна корпоративна діяльність пропонує багато можливостей, найважливіша з яких полягає в тому, що підприємства включені в глобалізацію. У цій ситуації вітчизняні компанії поступаються іноземним.

У той час як глобалізація є технологічно потужною, конкурентоспроможною та широко проникла на український ринок.

Зокрема, підприємство перебуває на стартовому етапі, без достатнього досвіду стратегічного планування, стабільності в збуті продукції та команди експертів [5, с. 33].

Швидкість, ефективність, орієнтація на потреби споживачів, якість і продуктивність є факторами, які забезпечують компаніям найвигіднішу конкурентну позицію в глобальній економічній системі.

При виробництві товарів, які відносно рідко зустрічаються на ринку, оптимальна стратегія має бути спрямована на адаптацію виробника до мінливих потреб окремих груп споживачів та вимог ринку. За цих вимог необхідно формувати попит на продукт підгрупі споживачів, які незадоволені наявними типами продукту та готові платити за нього (стратегія ніші). Тактичні заходи виробників мають бути пов'язані з реформуванням систем управління мотивацією праці [17, с. 124].

До того ж, варто використовувати всі засоби для швидкого отримання інформації, здатність знаходити шляхи захисту важливих рішень для обраного сектору виробництва (підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках, можливість збільшення експортного потенціалу країни, співпраця з міжурядовими організаціями) тощо [20, с. 216].

Зрозуміло, що вибір оптимальної конкурентної стратегії залежить від сфери бізнесу, в якій працює виробник. При масовому виробництві простих і звичайних виробів основна увага приділяється зниженню ціни одиниці виробу. Тобто використовуються стратегії масового маркетингу. Низькі ціни за одиницю визначають низький рівень цін на продукцію і забезпечують конкурентну перевагу [14, с. 278].

Останніми роками стратегічний менеджмент все більше набуває рис, які дають обґрунтування для здійснення його трансформації. В сучасних умовах світові тенденції розробки стратегічних планів також активно впроваджуються в Україні. Особливу увагу варто акцентувати на можливості впровадження штучного інтелекту та інших нових технік, які допоможуть досягти максимальних результатів [33, с. 160; 35, с. 168].

Згідно з результатами проведеного дослідження, стратегічне управління ефективністю в підприємствах агропродовольчої сфери являє собою складну систему взаємопов'язаних структурних елементів у рамках стратегічного планування.

Ця система процесів складається з трьох основних етапів: формування стратегії корпоративного розвитку, впровадження довгострокової стратегії корпоративного розвитку та оцінка ефективності реалізованої стратегії.

Отже, стратегічне управління підприємствами агропродовольчої сфери – це процес формулювання місії та основних цілей, визначення бізнес-потенціалу та шляхів їх досягнення з метою забезпечення розвитку в нестабільному бізнес-середовищі. Зрозуміло, що стратегічне управління не є єдиним засобом, за допомогою якого організація може вирішити всі свої проблеми. Крім того, необґрунтовані очікування, які покладаються лише на

менеджерів, можуть призвести до контрпродуктивних результатів, тому менеджерам необхідно практикувати інноваційний менеджмент і діяти на основі різноманітної інформації та знань. Зміни сучасних умов вимагають вирішення нових завдань, що базуються на пошуку відповідних шляхів і методів досягнення та утримання конкурентної позиції та розробки стратегії і тактики забезпечення довгострокового успіху аграрного підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Актуальним завданням сучасних підприємств є підвищення ефективності господарської діяльності та вдосконалення менеджменту. Проаналізуємо умови господарювання досліджуваного агроформування, що займається вирощуванням зернових, бобових культур, насінням олійних культур, послугами автопарку й тракторного парку працівникам підприємствам і громадянам тощо.

Одноосібним виконавчим органом є директор підприємства агропродовольчої сфери, який здійснює поточне керівництво господарством з усіх питань, крім тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів засновників (власників). Директор призначається (обирається) загальними зборами засновників (власників) сільськогосподарської організації строком на п'ять років і може за рішенням зборів продовжити свої повноваження на новий строк. Директор несе відповідальність перед загальними зборами засновників (власників) підприємства та організовують їх виконання своїх рішень.

Контроль за діяльністю директора досліджуваного господарства здійснює ревізійна комісія, голова та члени якої становлять шість осіб і призначаються загальними зборами засновників (власників) на певний строк (зазвичай, на п'ять років). Ревізійна комісія складає висновки за річним звітом і балансом. Без висновку ревізійної комісії вище керівництво не має повноважень затверджувати баланс агроформування.

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, доходів від господарської діяльності. Чистий прибуток, отриманий після зазначених розрахунків, повністю знаходиться в розпорядженні підприємства. Напрямок використання

визначається засновником (власником). Не менше 10,0 % чистого прибутку агроформування розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх частці в статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток.

Аграрне підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи, має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своєї мети та завдань, укладати договори, нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Вся господарська діяльність регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Майно господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших засобів, які відображаються в самостійному балансі. Майно сільськогосподарських організацій належить на праві власності.

Досліджуване агроформування має дворівневу організаційну структуру, спілкування та взаємодія між колективом і господарством відбувається безпосередньо через керівництво господарства. Виробничими підрозділами є тракторні бригади та автотранспорт, ремонтні майстерні, тік тощо. Організаційна структура господарства визначає структуру його управління (два рівні, що відображають порядок підпорядкованості органів управління знизу до верху). Система управління підприємством є лінійно-функціональною (додаток В).

Розглянемо детальніше основні чинники, що допомагають функціонувати досліджуваному підприємству агропродовольчої сфери протягом 2021-2023 рр.

Земля завжди була і залишається значною складовою природних ресурсів, основою сільськогосподарського виробництва, основою і місцем розміщення суб'єктів господарювання всіх галузей економіки країни.

Склад угідь характеризується процентними співвідношеннями і структурами, які свідчать про динаміку змін.

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

Таблиця 2.1

**Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2021–2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа, га	5690,0	5690,0	5700,0	100,2
Всього сільськогосподарських угідь, га	5668,0	5668,0	5670,0	100,0
з них: рілля	5609,0	5609,0	5620,0	100,2
питома вага, %	99,0	99,0,0	99,1	100,2
пасовища	59,0	59,0	50,0	84,7
питома вага, %	1,0	1,0	0,9	84,7
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	98,6	98,6	98,6	100,0

Аналіз даних табл. 2.1 показують, що площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, збільшилась у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. на 2,0 га, що обумовлено зростанням площі ріллі до 5620,0 га і пов'язано із збільшенням орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зменшилася на 9,0 га або 15,3 % відповідно. Рівень інтенсивності використання ріллі у середньому за три роки складає 98,6 %. За 2021-2023 рр. посівна площа товарних сільськогосподарських культур збільшилася на 12,0 га і становить 5620,0 га або 99,1 % площі ріллі.

За сучасних умов трудові ресурси відіграють важливу роль у діяльності окремих підприємств і національної економіки в цілому. Це найважливіший елемент трудового потенціалу країни. Ці ресурси представлені людьми зі свідомістю, волею, економічними та соціальними потребами і тому повинні враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси соціальних класів людей.

Забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, висока продуктивність праці є важливими для підвищення функціональної ефективності будь-якої бізнес-структури. Залучення персоналу у підприємстві відповідає його цілям, одночасно, не

заціпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	188	195	184	-4
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	32	37	35	+3
до загальної кількості працівників, %	17,0	19,0	19,0	+2,0
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	156	158	149	-7
до загальної кількості працівників, %	83,0	81,0	81,0	-2,0
у т. ч.: в рослинництві	156	158	149	-7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,5	99,5	100,0	+0,5

Розрахунки даних табл. 2.2 демонструють, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 4 особи (2,1 %). Водночас, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 7 осіб (4,5 %) і становить 149 осіб. Відтак, за 2021-2023 рр. чисельність управлінських кадрів зросла на 3 особи, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зросла з 17,0 % у 2021 р. до 19,0 % у 2023 р. У середньому питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості складає 99,7 % відповідно.

Покращення показників виробничо-комерційної діяльності агропідприємства можливе у випадку активної збутової діяльності. Для уникнення негативних явищ у виробничо-комерційній діяльності всі підприємства повинні розвивати власну діяльність, спрямовану на мінімізацію ризиків невдач в умовах економічної нестабільності та конкуренції для забезпечення сталого економічного зростання. Для аналізу виробничо-комерційної діяльності досліджуваного підприємства розглянемо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності  
підприємства, 2021–2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	333663,0	171697,0	277734,0	83,2
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	+79397,0	+52629,0	+64134,0	80,8
Рівень рентабельності виробництва підприємства, %	42,0	47,4	43,3	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,910	0,899	0,924	x
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,775	8,299	10,965	x

Аналіз даних, наведених у табл. 2.3 можна зазначити, що за досліджуваний період зниження чистого доходу від реалізації складає 16,8 %, у тому числі за рахунок зниження чистого прибутку на 19,2 %. За 2021–2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знизився і становить 277734,0 тис. грн у 2023 р., чистий прибуток знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт фінансової автономії (0,924) та загальний коефіцієнт ліквідності (10,965) у 2023 р., що значно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зростання у 2021-2023 рр. має позитивний характер. Досліджуване господарство агропродовольчої сфери вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило

перспектив щодо отримання у перспективі належної норми прибутку, що може стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери (додаток Д).

Аналіз даних додатку Д показує, що домінуюче місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 75,3 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої.

За 2021–2023 рр. у структурі товарної продукції у середньому перше місце займає виробництво кукурудзи на зерно (36,9 %), друге – насіння соняшнику (19,5 %), третє – сої (8,8 %). Отож, господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

Отож, діяльність досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери передбачає можливості завоювання і укріплення власних позицій. Саме тому необхідно провести стратегічний аналіз діяльності господарства з метою подальшого визначення напрямків удосконалення формування стратегії розвитку підприємства. Розвиток підприємства агропродовольчої сфери у сучасних умовах є найважливішим завданням, оскільки прибуткова діяльність та стабільність підприємства забезпечує покращення добробуту населення.

## **2.2. Стратегічний аналіз підприємства**

Зрозуміло, що досліджуване підприємство є відкритою системою, на яке постійно впливає середовище, що постійно змінюється. Отже, для діагностики стану досліджуваного сільськогосподарського підприємства керівники повинні володіти інформацією про характер змін, які можуть відбутися у

зовнішньому середовищі. Ці діагнози в основному проводяться за допомогою матричних методів. Для визначення позиції підприємства в зовнішньому середовищі, тобто для отримання профілю, підприємство має здійснити структурування та відбір факторів, які, на думку експертів, можуть мати певний вплив на результативність господарської діяльності.

Для подальшої розробки стратегії розвитку господарства, перш за все, необхідно оцінити реальний стан і його потенціал.

Аналіз можливостей та оцінка потенціалу дозволяє підприємству реально оцінити його здатність створювати та впроваджувати інновації в подальший розвиток підприємства на всіх етапах реалізації стратегії розвитку.

Насамперед необхідно виявити та вивчити зовнішні фактори, які впливають на перспективи формування агропромислового комплексу, оскільки їх важко контролювати.

Виявлення зовнішніх переваг, які впливають на діяльність агроформування, потребує використання методу PEST-аналізу, який є частиною управління ризиками та розробки стратегії, а також допомагає виявити фактори макросередовища, що впливають на потенціал бізнесу.

Етапи виконання PEST-аналізу вимагають ідентифікації та групування факторів, які впливають на ефективність і якість сільськогосподарської виробничої діяльності.

Загалом ці компоненти можна об'єднати в чотири групи (політичні, економічні, соціальні та технологічні), причому кожна група визначає ступінь впливу. Оцінка важливості факторів впливу на підприємство представлена в табл. 2.4.

За даними табл. 2.4 можна виділити, які фактори макросередовища найбільше впливають на ділову активність в агроформуванні. Зокрема, вплив країни на АПК, рівень цін на сировину, матеріали, енергоносії, рівень кваліфікації, рівень освіти працівників підприємства тощо.

Таблиця 2.4

**Фактична оцінка значимості чинників впливу на підприємство, 2021-2023 рр.**

Зовнішні стратегічні чинники	Вага впливу чиннику	Оцінка впливу	Зважена оцінка
<b>Політичні</b>			
Можливість зміни фактичного законодавства	0,3	3	0,9
Державний вплив на АПК	0,5	5	2,5
Податкова політика	0,4	4	1,6
Політична стабільність або нестабільність	0,2	3	0,6
<b>Економічні</b>			
Курс гривні, його динаміка	0,3	4	1,2
Рівень цін на сировину, матеріали	0,5	5	2,5
Рівень цін на паливо, енергоресурси	0,3	4	1,2
Фінансове становище партнерів, платоспроможність покупців	0,5	3	1,5
<b>Соціальні</b>			
Демографічні зміни	0,4	3	1,2
Продуктивність праці в підприємстві	0,2	2	0,4
Рівень кваліфікації, рівень освіти	0,5	5	2,5
Відношення до аграрної продукції підприємства	0,3	2	0,6
<b>Технологічні</b>			
Швидкість зношування основних засобів	0,4	5	2,0
Доступність нових технологій в підприємстві	0,3	5	1,5
Витрати на оновлення техніки підприємстві	0,3	3	0,9

Подальше дослідження внутрішнього середовища господарства вимагає використання методів SNW-аналізу, який може визначити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства, 2021-2023 рр.**

Стратегічна позиція чиннику внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4
<b>КАДРИ</b>			
Кадрові ресурси в підприємстві	+		
Мотивація персоналу підприємства			+
Плинність кадрів підприємства	+		
Кваліфікація персоналу в підприємстві		+	
<b>УПРАВЛІННЯ</b>			
Стратегія управління підприємством			+
Імідж агропідприємства		+	

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Організаційна структура		+	
<b>ВИРОБНИЦТВО</b>			
Вартість сировини, матеріалів	+		
Упровадження інновацій та автоматизації у виробництві		+	
Контроль за якістю аграрної продукції		+	
<b>МАРКЕТИНГ</b>			
Цінова політика агропідприємства	+		
Збут аграрної продукції, розширення її асортименту		+	
Інформаційно-комунікаційні технології			+

Отже, з даних табл. 2.5 з'ясовано, що найважливішими факторами, що впливають на внутрішнє середовище підприємства, є низький рівень мотивації працівників, слабка розробленість стратегії управління підприємством, інформаційно-комунікаційні технології.

Найслабшими сторонами господарської діяльності підприємства є організація збуту, наявність нового обладнання, впровадження новітніх технологій і використання передових методів управління підприємством. Це вимагає зосередження на цих ключових питаннях під час прийняття стратегічних рішень.

Системним інструментом дослідження зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства є метод SWOT-аналізу, який встановлює взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами підприємства, загрозами та можливостями, що супроводжують цю діяльність.

Одним із найважливіших і ефективних заходів стратегічного планування є SWOT-аналіз, який порівнює сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, що супроводжують діяльність сільськогосподарського підприємства.

За результатами SWOT-аналізу можна провести подальшу загальну оцінку потенціалу агроформування, представлену в табл. 2.6.

Тому, як зазначалося вище, необхідно оцінювати можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу на основі аналізу факторів, що впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства.

Таблиця 2.6

### SWOT-аналіз підприємства, 2021-2023 рр.

Фактори зовнішнього середовища	Можливості (O):	Загрози (T):
Фактори внутрішнього середовища	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення виробництва продукції.</li> <li>2. Поява нових технологій.</li> <li>3. Вихід на нові ринки збуту, зміна географії реалізації аграрної продукції.</li> <li>4. Розширення виробництва продукції</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воєнний стан.</li> <li>2. Поява нових конкурентів.</li> <li>3. Нестабільний курс гривні</li> </ol>
Сильні сторони (S):	Поле «Сильні сторони/можливості»	Поле «Сильні сторони/загрози»
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ріст обсягів виробництва продукції</li> <li>2. Постійні споживачі.</li> <li>3. Відносно низькі ціни на продукцію.</li> <li>4. Наявні налагоджені відносини із партнерами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ріст обсягу виробництва й низькі ціни на продукцію можуть забезпечити вихід агропідприємства на нові ринки збуту, розширення виробництва.</li> <li>2. Наявні довгострокові відносини із партнерами дозволяють вийти на нові ринки збуту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низькі ціни на продукцію дозволяють мати постійне коло споживачів й зосередитися на першості серед конкурентів.</li> <li>2. Наявність постійної бази споживачів забезпечує результативність діяльності підприємства у воєнний час</li> </ol>
Слабкі сторони (W):	Поле «Слабкі сторони/можливості»	Поле «Слабкі сторони/загрози»
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незадовільний рівень фактичної маркетингової політики</li> <li>2. Плинність кадрів у підприємстві</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Внаслідок незадовільного рівня маркетингової політики підприємству важко вийти на нові ринки збуту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Незадовільний рівень маркетингової політики може призвести до втрат потенційних споживачів та послаблення конкурентних переваг</li> </ol>

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства є, насамперед, відсутність чітких цілей, стратегії розвитку та конкурентоспроможності, організації збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технології виробництва та високого рівня активів тощо. Це може представляти

стратегічні переваги та можливості для розвитку суб'єкта господарювання, зокрема:

сприятливе бізнес-середовище, що забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації господарства до змін економічної кон'юнктури;

близькість до ринків збуту розширює можливості розвитку;

збільшення продажів продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Водночас, перелічені компоненти виступають як обмеження та загрози:

1) воєнний стан в Україні;

2) обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва;

3) недостатній захист від зростаючої конкуренції;

4) нестабільність цін на основні енергоносії на світовому та внутрішньому ринках;

5) інвестиційний попит значний;

6) недостатній рівень сталості та конкурентоспроможності розвитку через сукупність факторів;

7) нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів;

8) обмежене використання інновацій, нових технологій тощо.

Стратегічними завданнями сучасного етапу розвитку господарства є такі:

підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг на основі поживлення інвестиційного процесу;

раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;

впровадження енергозберігаючих заходів та раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;

визначення стратегічно важливих проєктів та джерел фінансування;

Водночас необхідно проаналізувати перспективні напрями стратегічного управління економічними бізнес-процесами в умовах конкурентного ринку.

Підсумовуючи, на основі проведеного аналізу було оцінено можливості агроформування за допомогою PEST, SNW та SWOT аналізу, що допомогло визначити подальші стратегії та перспективи господарства. Отже, в результаті аналізу можливостей та оцінки потенціалу підприємство має можливість реально оцінити свою здатність створювати та впроваджувати інновації в подальший розвиток підприємства на всіх етапах реалізації стратегії розвитку.

Аналіз, проведений у другому розділі, показує, що діяльність агроформування є недостатньо ефективною, а саме господарство знаходиться в недостатньо прибутковому положенні. Щоб покращити результативність господарювання, воно повинно зосередитися на впровадженні інновацій і розробці нових технологій, які можуть виробляти нові види продукції вищої якості з найменшими витратами.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Основним завданням процесу реалізації стратегії сталого розвитку досліджуваного підприємства є створення необхідних передумов для реалізації підтримки, що забезпечується системою стратегічного управління, та досягнення кінцевих стратегічних цілей розвитку на основі впровадження інновацій, використання передових технологій, підвищення якості реалізованої продукції та послуг, що надаються, систематичне підвищення кваліфікації персоналу, спрямоване на процвітання та зростання якості життя споживачів.

Нині підприємства агропродовольчої сфери здійснюють свою діяльність в умовах мінливості та нестабільності ринкового середовища, ризиків та невизначеності. Тому зростає значення цілеспрямованого управлінського впливу на адаптацію підприємств до умов зовнішнього середовища, використання факторів виробництва відповідно до економічних можливостей та підвищення ефективності управління.

Зміст стратегічного аналізу процесів управління полягає у використанні певних методів і прийомів, які дозволяють діагностувати потенційні та існуючі загрози підприємству та визначити можливості для вдосконалення управління підприємством. Метою стратегічного аналізу процесів управління є підприємство в цілому та його відкрита система управління, а також форми і види його діяльності. Стратегічний аналіз допомагає створити систему ключових показників довгострокового розвитку підприємства.

На стратегічне управління агропродовольчими підприємствами впливає наявний потенціал, який дозволяє менеджменту застосовувати або забезпечувати конкурентоспроможність і підвищувати ключові фактори успіху, або, навпаки, спиратися лише на один, не використовуючи ресурси господарства або окремі підрозділи підприємства.

У нестабільному бізнес-середовищі вдосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства вимагає пошуку загальних рішень і нових способів кращого управління наявним потенціалом суб'єкту господарювання.

Питання стратегічного менеджменту завжди актуальні. Тому що завжди важливо, як парадигма стратегічного управління може збільшити шанси підприємства на виживання, комерційний успіх і сталий розвиток.

Стратегічний аналіз підприємства розглядаємо як багаторівневе дослідження стратегічного потенціалу підприємства, його взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем з метою визначення стратегічного напрямку, на основі якого формується бізнес-стратегія підприємства.

Стратегічний аналіз – це процес, який дозволяє узагальнити позицію господарюючого суб'єкту та визначити напрямок його подальшого розвитку. Стратегічний аналіз можна вважати інструментом обґрунтування стратегічних рішень з урахуванням внутрішніх можливостей агроформування та стану зовнішнього середовища при прогнозуванні змін і ризиків, які можуть виникнути у зв'язку з ними.

Оцінка рівня розвитку системи реалізації стратегії агроформування є важливою складовою процесу аналізу, яка дозволяє відповісти на два основних питання: чи кожна розроблена стратегія допомагає господарству досягти кінцевої мети стратегії на даний момент часу у контексті зовнішніх умов середовища; чи створені на підприємстві передумови для реальної реалізації кожної сформованої стратегії. Популярністю користуються анкети, призначені для визначення характеру діяльності агропродовольчих підприємств з урахуванням таких факторів, як стратегічне мислення співробітників, стратегічні цілі, маркетингова стратегія, методи визначення стратегії, маркетинговий план і реалізація (табл. 3.1).

Кожен критерій з табл. 3.1 оцінюється від 0 (ідентифікація фактора) до 10 (максимальний позитивний вплив фактора). Оцінка від 0 до 5 балів визначає

сьогодення, а оцінка від 6 до 10 – стратегічний напрямок розвитку господарства.

Таблиця 3.1

### Оцінка характеру діяльності підприємства, 2023-2028 рр.

Чинники	Орієнтація на фактичну діяльність підприємства	Критерії										Стратегічна орієнтація підприємства	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Стратегічні цілі підприємства	Невизначені			+									Визначені
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє			+									Наявне
Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат реагування на форс-мажорні обставини			+									Використовують постійно, систематично, на основі всебічного стратегічного аналізу і прогнозування
Конкурентні маркетингові стратегії	Відсутні (необґрунтовані)			+									Існуючі (обґрунтовані)
Плани	Поточні, безсистемні, що містяться в окремих управлінських рішеннях					+							Розроблені на основі комплексних досліджень й стратегічно взаємопов'язані
Стратегічні заходи	Створюються на основі інтуїції, досвіду та навичок керівника, фрагментарні, не сприймаються як стратегічні					+							Створюються у результаті діагностики процесу стратегічного управління
Реалізація планів	Неналежний контроль за виконанням прийнятих рішень				+								Обов'язкова і невід'ємна підсистема стратегічного управління

Результати оцінки характеру господарської діяльності можна інтерпретувати наступним чином:

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

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

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

Отже, оцінка характеру діяльності опитаного суб'єкта агропродовольчої сфери становить 26 балів, що свідчить про дотримання вищим керівництвом господарства концепції стратегічного довгострокового бачення.

Стратегічний рівень значно змінюється залежно від критеріїв оцінки та встановленої важливості. Адже система стратегічного управління може бути якісною за одним критерієм і незадовільною за іншим. Тому набір критеріїв має бути чітко представлений і впорядкований відповідно до конкретних характеристик. На нашу думку, ці критерії можуть бути сформовані залежно від описаних вище факторів та процесного підходу до побудови системи стратегічного управління.

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

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

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

При побудові таблиць експертного опитування на кожному етапі процесу розробки та реалізації стратегії найчастіше вибираються наступні

компоненти: визначення місії та цілей агроформування; діагностика середовища; вибір стратегії; реалізація стратегії; контроль.

Середню оцінку стратегічного рівня сільськогосподарського підприємства ( $C_p$ ) за елементами системи та етапами процесу стратегічного управління можна розрахувати за формулою

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

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

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

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

Загалом, чим ближче середній бал до 5 (табл. 3.3 – 4,54 балів), тим більшою є стратегічна орієнтація досліджуваного господарства. На високому стратегічному рівні агроформування приділяє значну увагу формуванню основних елементів системи стратегічного управління та оптимізації етапів розробки та реалізації стратегії. Відповідно, зростає попит на менеджерів для підтримки свого стратегічного рівня на належному рівні. Водночас, стратегічно орієнтовані товаровиробники мають більше можливостей керувати своїми діями та вибрати оптимальну стратегію з кількох альтернативних стратегій досягнення поставлених цілей.

Визначення місії та цілей досліджуваного підприємства:

– формулювання місії господарства, що відображає загальне його призначення;

– в підприємстві сформована система довго-, середньо- і короткострокових цілей корпоративного розвитку;

– сформовані господарські цілі відповідають місії підприємства;

– цілі відповідають тенденціям змін оточення господарства;

– при формулюванні господарських цілей ураховані принципи їх побудови.

Оцінка середовища досліджуваного господарства:

– рівень знань, достатній для розробки стратегії, обсяг доступної інформації про ринкові умови;

– в діагностиці внутрішнього потенціалу та середовища господарства беруть участь висококваліфіковані спеціалісти;

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

– прогнозовані тенденції бізнес-середовища.

Таким чином, вибір стратегії на досліджуваного агрогосподарства виглядає наступним чином: стратегія розробляється вищим керівництвом; сформована стратегія гнучка і може швидко адаптуватися до змін; є чітко визначена загальна стратегія; стратегії визначаються для окремих ринків і функціональних сфер.

Водночас, реалізація бізнес-стратегії передбачає.

– розроблений тип стратегій реалізуються в системі планової документації;

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

– існуюча організаційна структура управління забезпечує реалізацію розробленої стратегії;

– організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії.

Контроль за реалізацією стратегії досліджуваного господарства: стратегічний контроль для оцінки досягнення цілей; аналіз негативних тенденцій і вжиття відповідних заходів на основі виявлених результатів.

Процедура оцінки може бути аналогічною описаній вище та передбачає загальну оцінку параметрів залежно від рівня важливості критеріїв, рівня

стратегічного напрямку діяльності підприємства та переліку показників, наведених вище.

Питання стратегічного управління завжди важливі, оскільки питання про те, як парадигма стратегічного управління може збільшити шанси агроформування на виживання, комерційний успіх, сталий розвиток тощо.

З часом змінюється лише постановка проблем стратегічного управління, ускладнюються завдання і підвищуються вимоги до відповідей. З іншого боку, бізнес потребує спрощення та уніфікації методів і моделей управління, які можуть вирішити основні завдання стратегічного управління.

Тенденцією є стратегічне визначення вимог до систем, механізмів і процесів управління, наведених у наступній табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Рекомендовані вимоги до системи, механізму та процесу стратегічного управління у підприємстві, 2025-2029 рр.**

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

Тенденції розвитку управління сільськогосподарськими підприємствами, що є результатом соціально-культурних змін та економічних умов, визначають розвиток і характер змін.

Серед стратегічних завдань варто відзначити збільшення виробничих потужностей, оптимізацію асортименту сільськогосподарської продукції,

збільшення доходів, оптимізацію транспорту.

Ще одним способом забезпечення реалізації стратегії розвитку досліджуваного господарства, підвищення ефективності господарювання є заходи щодо зростання продуктивності таких видів продукції, які забезпечують найбільші грошові надходження від їх реалізації.

Зокрема, однією з таких культур є соняшник (2-ге місце або 24,0 % надходжень за 2021-2023 рр.). Дієвим компонентом зростання урожайності соняшнику є використання регуляторів росту рослин при вирощуванні сільськогосподарської продукції. Регулятори росту рослин – це природні фітогормони, їх синтетичні аналоги або комплексні препарати, здатні цілеспрямовано регулювати найважливіші процеси росту та розвитку рослинних організмів для найбільш ефективною реалізації потенціалу сорту. Біостимулятори не підвищують урожайність сільськогосподарських культур, але активізують біологічні процеси в рослинних організмах і підвищують проникність міжклітинних мембран, сприяючи максимальному розкриттю біологічного потенціалу врожайності. Поліпшуються процеси живлення, дихання, фотосинтезу, на 20-30% збільшується використання добрив. Більш повно реалізується створений дією природи і селекцією генетичний потенціал рослин.

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

Отже, комплексна обробка насіння та обприскування посівів сприяють:

розвитку потужної кореневої системи;

розвитку в зоні кореневої системи груп необхідних рослинам еколого-поживних мікроорганізмів, у тому числі фосфатмобілізуєчих і азотфіксуєчих

бактерій;

підвищенню зимостійкості озимих культур за рахунок накопичення цукру та поглиблення вузлів кушення;

підвищенню вміст фотосинтетичного хлорофілу;

розвитку мікробних популяцій, здатних виробляти антибіотики;

зниженню норми висіву насіння на гектар;

біосинтезу білків стресу теплового шоку;

Доцільність застосування регуляторів росту пояснюється не тільки підвищенням урожайності і олійності насіння, а й зменшенням ураження рослин гнилями та іншими хворобами.

Обприскування посівів проводять тракторним обприскувачем у фазі 4-5 пар листків у нормі 300 л/га. Оптимальне дозування для внесення регуляторів росту Біолан і Трептолем – 15 мл/га під високорослі культури, тобто 20 мл/га (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозований ефект впливу обробки насіння та обприскування посівів регуляторами росту на продуктивність соняшнику, 2025-2026 рр.**

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

Під впливом регуляторів росту значно зменшується пошкодження посівів основними хворобами. За даними Полтавської сільськогосподарської

дослідної станції, препарат допоміг зменшити псування в 4-11 разів.

Передпосівну обробку насіння стимуляторами росту рослин проводять на насінницьких заводах або у господарствах. Оптимальне дозування для обробки насіння: Радостим – 250 мл, Трептол – 20-25 мл на тонну насіння. Препарат застосовують одночасно з інсектицидами для гасіння та утворення плівки.

Розглянемо економічну ефективність застосування стимуляторів росту при сівбі соняшнику за даними табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогнозована економічна ефективність застосування стимулятора росту при вирощуванні насіння соняшнику підприємства, 2025 р.**

Показники	Роки	
	2023	2025 (прогноз)
Урожайність, ц/га	23,4	26,1
Приріст урожайності: ц/га	х	4,0
%	х	12,9
Посівна площа, га	100,0	100,0
Додатковий валовий збір, ц	-	299,1
Додаткові витрати (2-х разова обробка):	х	18723,0
норма внесення Трептолем – 20 мл/га, мл	х	1500,0
норма внесення Радостим – 250 мл/т, мл	х	200,0
купівля регулятора росту (Радостим, Трептолем)	х	5137,00
витрати на обприскування	х	13587,20
Виробничі витрати, тис. грн	1081,60	1100,40
Виробнича собівартість насіння соняшнику, грн/ц	468,70	422,30
Повна собівартість реалізованої продукції, грн/ц	627,80	581,40
Виручка від реалізації насіння, тис. грн	2049,10	2314,40
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	600,15	798,80
у т. ч. на 1 га, грн	6001,1	7989,20
Рівень рентабельності виробництва насіння соняшнику, %	41,3	52,6

Перед посівом насіння обробити Радостимом (250 мл/т), а посіви Трептолом (20 мл/га). Стимулятори росту також сприяють підвищенню олійності насіння на 0,3-0,5 %, що призводить до збільшення загального виробництва олії на 0,7-1,3 ц/га або близько 13,6-24,5 % додаткового

виробництва.

Отже, приріст урожайності соняшнику за рахунок застосування регуляторів росту становить 2,7 ц/га (11,5 %), а загальна додаткова продукція на 100 га посіву – 299,1 ц. Додаткові витрати на передпосівну обробку насіння та обробку насіння соняшнику становлять 18723,00 грн. Але за рахунок підвищення врожайності витрати на виробництво насіння зменшилися на 46,40 грн/га (9,9 %) і додатковий валовий прибуток від реалізації склав 1988,1 грн/га посіву.

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

Удосконалення системи стратегічного управління підприємством є важливим аспектом виробничої діяльності підприємства. Проведений аналіз дав змогу встановити, що стратегія агроформування – це цілий комплекс фінансових, правових, організаційних, комунікаційних та маркетингових заходів, які відіграють важливу роль за сучасних умов.

## ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що зміни сучасних умов вимагають вирішення нових завдань, що базуються на пошуку відповідних шляхів і методів досягнення та утримання конкурентної позиції та розробки стратегії і тактики забезпечення довгострокового успіху аграрного підприємства.

2. Розраховано, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 75,3 % (основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої). Господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

3. За 2021-2023 рр. зниження чистого доходу від реалізації складає 16,8 %, у тому числі внаслідок зниження чистого прибутку на 19,2 %. За 2021–2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знизився і становить 277734,0 тис. грн у 2023 р.

4. Чистий прибуток за 2021-2023 рр. знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростання інших операційних доходів. Водночас, рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

5. Потенціал агропідприємства оцінювався за допомогою PEST, SNW та SWOT-аналізу, що допомогло визначити подальші стратегії та перспективи розвитку господарства. Отже, в результаті аналізу можливостей та оцінки потенціалу, з'ясовано, що підприємство має можливість реально оцінити свою здатність створювати та впроваджувати інновації в подальший розвиток підприємства на всіх етапах реалізації стратегії розвитку.

6. За результатами SWOT-аналізу доведено, що найбільш актуальними будуть стратегії зростання та зміцнення позицій на ринку. Тому

що успішне впровадження може стати стабільним фундаментом для подальшого розвитку агроформування. Господарству рекомендується впроваджувати певні комбінації стратегій, особливо стратегії зміцнення своїх позицій на ринку та розвитку реальних ринків.

7. Оцінка рівня стратегічного управління та аналіз ефективності, тенденцій і перспектив розвитку функцій підприємства свідчать про необхідність використання методів стратегічного управління для розробки заходів щодо посилення виробничої діяльності досліджуваного підприємства.

8. Одним із способів забезпечення реалізації стратегії розвитку господарства, підвищення його результативності є заходи щодо зростання продуктивності таких видів продукції, які забезпечують найбільші грошові надходження від їх реалізації. Зокрема, однією з таких культур є соняшник (2-ге місце або 24,0 % надходжень за 2021-2023 рр.). Дієвим компонентом зростання урожайності соняшнику є використання регуляторів росту рослин при вирощуванні сільськогосподарської продукції.

9. Зпрогнозовано, що приріст урожайності соняшнику за рахунок застосування регуляторів росту становить 2,7 ц/га (11,5 %), а загальна додаткова продукція на 100 га посіву – 299,1 ц. Додаткові витрати на передпосівну обробку насіння та обробку насіння соняшнику становлять 18723,00 грн. Але за рахунок підвищення врожайності витрати на виробництво насіння зменшилися на 46,40 грн/га (9,9 %) і додатковий валовий прибуток від реалізації склав 1988,1 грн/га посіву. Отже, приріст рентабельності виробництва насіння соняшнику за рахунок застосування стимуляторів росту становить 11,3 %, що свідчить про високу ефективність використання цих засобів у сільськогосподарській практиці.