

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Розвиток стратегічного управління аграрного підприємства»

Виконала: *Безугла Юлія Сергіївна*
здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»

Керівник: *Баценко Людмила Миколаївна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Шановалова В.А.*
Заступник директора з навчальної роботи
ДНЗ «Сумський центр ПТО ДСЗ»

Суми – 2023

АНОТАЦІЯ

Безугла Ю.С. Розвиток стратегічного управління аграрного підприємства. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2023 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота є комплексним та докладним дослідженням, присвяченим стратегічному управлінню в аграрному секторі. Автор докладно розглядає теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством, вивчає його основи та засади. Особливий акцент зроблено на аналізі функціонування системи стратегічного управління в контексті аграрного підприємства, враховуючи специфіку цього сектору. У роботі автор проводить глибокий аналіз наукових підходів, спрямований на вивчення сутності стратегічного управління підприємством, зокрема у контексті аграрних підприємств. Цей аналіз дозволяє автору систематизувати та класифікувати різноманітні підходи до стратегічного управління та визначити їхню застосованість у сільському господарстві. Окрім того, автор пропонує концептуальне уявлення про стратегічне управління, яке спеціально адаптоване до особливостей аграрного сектору. Це концептуальне уявлення враховує унікальні аспекти сільськогосподарської діяльності, такі як сезонність, залежність від природних умов, ринкові ризики та інші фактори, що впливають на стратегічне управління аграрним підприємством. Отже, робота висвітлює важливі аспекти стратегічного управління в аграрному секторі, робить вагомий внесок у розуміння та розвиток сучасних стратегічних підходів до управління аграрними підприємствами.

У даному дослідженні великий акцент робиться на аналізі системи стратегічного управління в аграрному підприємстві, спрямованому на докладне вивчення та розкриття ключових аспектів стратегічного планування. Піднімаються питання про основні етапи цього процесу, визначаються пріоритетні вектори розвитку та конкретні стратегічні напрями, сприяючи ефективному управлінню аграрними підприємствами. Організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства досліджується у глибину, зокрема, охоплює аналіз його структури, ресурсного потенціалу та конкурентоспроможності на ринку. Особлива увага приділяється економічній оцінці та узагальненню ефективності стратегічного управління аграрним підприємством, здійснюючи врахування специфіки його діяльності та конкурентного оточення. Автор роботи не лише виявляє фактори, що впливають на стратегічне управління, але й пропонує конкретні рекомендації для удосконалення цього процесу. Особливий акцент робиться на важливості адаптації аграрного підприємства до швидких та постійних змін в економічному середовищі, наголошуючи на необхідності гнучкості та стратегічного планування для успішного функціонування в динамічному ринковому середовищі.

На основі вивчення аграрного сектору та аналізу стратегічного управління досліджуваного підприємства, дослідник розробляє концептуальні підходи, спрямовані на оптимізацію та підвищення ефективності підприємства. Висвітлюються специфіка та особливості галузі, що мають вирішальне значення при формулюванні стратегічних цілей.

Автор вказує на необхідність врахування ключових чинників, які впливають на реалізацію стратегічних цілей в аграрному секторі. Це включає в себе аналіз факторів, таких як кліматичні умови, ринкова конкуренція, технологічні інновації та інші важливі аспекти, що визначають успішність стратегічного управління аграрним підприємством.

На заключному етапі роботи дослідник висуває конкретні рекомендації для підвищення ефективності стратегічного управління підприємства. Особлива увага приділяється адаптації стратегій до динаміки економічного оточення, що може бути непередбачувано та змінюватися в сучасному бізнес-середовищі. Це включає в себе гнучкі стратегії, які можуть бути модифіковані відповідно до змін у ринкових умовах, технологічних та економічних тенденцій.

Зазначені рекомендації є практично орієнтованими та спрямованими на підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в глобальному економічному середовищі. Впровадження цих рекомендацій може сприяти ефективному управлінню та розвитку аграрного сектору, забезпечуючи йому адаптивність до викликів та змін в економічному середовищі.

Ключові слова: управління, стратегія, аграрне підприємство, концептуальні підходи, розвиток, стратегія розвитку.

SUMMARY

Bezugla Y. Development of strategic management of an agrarian enterprise. Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy - 2023 - Manuscript.

The qualification work is a comprehensive and detailed study devoted to strategic management in the agricultural sector. The author examines in detail the theoretical aspects of strategic enterprise management, studies its foundations and principles. Special emphasis is placed on the analysis of the functioning of the strategic management system in the context of an agrarian enterprise, taking into account the specifics of this sector. This analysis allows the author to systematize and classify various approaches to strategic management and determine their applicability in agriculture. In addition, the author offers a conceptual view of strategic management that is specially adapted to the specifics of the agricultural sector. This conceptual representation takes into account the unique aspects of agricultural activity, such as seasonality, dependence on natural conditions, market risks and other factors that affect the strategic management of an agricultural enterprise. Therefore, the work highlights important aspects of strategic management in the agricultural sector, makes a significant contribution to the understanding and development of modern strategic approaches to the management of agricultural enterprises.

In this study, great emphasis is placed on the analysis of the strategic management system in the agricultural enterprise, aimed at a detailed study and disclosure of key aspects of strategic planning. Questions are raised about the main stages of this process, priority vectors of development and specific strategic directions are determined, contributing to the effective management of agricultural enterprises. The organizational

and economic characteristics of the agricultural enterprise are studied in depth, in particular, it includes the analysis of its structure, resource potential and competitiveness on the market. Special attention is paid to the economic assessment and generalization of the effectiveness of strategic management of an agricultural enterprise, taking into account the specifics of its activity and competitive environment. The author of the work not only reveals the factors affecting strategic management, but also offers specific recommendations for improving this process. Special emphasis is placed on the importance of adaptation of an agricultural enterprise to rapid and constant changes in the economic environment, emphasizing the need for flexibility and strategic planning for successful functioning in a dynamic market environment.

Based on the study of the agricultural sector and the analysis of the strategic management of the enterprise under study, the researcher develops conceptual approaches aimed at optimizing and increasing the efficiency of the enterprise. The specifics and peculiarities of the industry, which are of decisive importance in the formulation of strategic goals, are highlighted.

The author points out the need to take into account key factors that affect the implementation of strategic goals in the agricultural sector. This includes the analysis of factors such as climatic conditions, market competition, technological innovations and other important aspects that determine the success of the strategic management of an agricultural enterprise.

At the final stage of the work, the researcher puts forward specific recommendations to improve the efficiency of strategic management of the enterprise. Special attention is paid to the adaptation of strategies to the dynamics of the economic environment, which can be unpredictable and change in the modern business environment. This includes flexible strategies that can be modified according to changes in market conditions, technological and economic trends.

These recommendations are practically oriented and aimed at increasing the sustainability and competitiveness of the enterprise in the global economic environment. The implementation of these recommendations can contribute to the effective management and development of the agricultural sector, ensuring its adaptability to challenges and changes in the economic environment.

Key words: management, strategy, agricultural enterprise, conceptual approaches, development, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління.....	7
РОЗДІЛ 2. Сучасний стан системи стратегічного управління аграрним підприємством.....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика аграрного підприємства та системи стратегічного управління.....	17
2.2. Економічна оцінка та ефективність ресурсного потенціалу підприємства.....	23
2.3 Оцінка ефективності стратегічного управління аграрного підприємства.....	29
РОЗДІЛ 3. Напрями в досканаленні системи стратегічного управління аграрним підприємством.....	36
3.1. Концептуальні підходи до стратегічного управління аграрними підприємствами.....	36
3.2. Розробка та впровадження стратегії розвитку в ТОВ Агрофірма «Червоносільська».....	44
3.3 Стратегічні напрями розвитку управління аграрними підприємствами.....	47
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток стратегічного управління аграрного підприємства є надзвичайно актуальною темою в сучасному світі, оскільки сільське господарство відіграє критичну роль у задоволенні потреб людства в продовольстві, розвитку економіки та збереженні природних ресурсів. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції, аграрні підприємства повинні ефективно впроваджувати стратегічні підходи, щоб забезпечити свою стійкість та зростання на ринку.

Аграрний сектор стикається з рядом складних викликів, таких як зміна клімату, зниження родючості ґрунтів, високі витрати на виробництво та обробку продукції, нерівномірний доступ до ринків та інші економічні та соціальні фактори. Ці фактори підсилюють необхідність впровадження стратегічного управління для аграрних підприємств, яке дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та стійкість в умовах незворотних змін.

Стратегічне управління допомагає аграрним підприємствам визначити свої цілі, обрати оптимальний шлях досягнення успіху та використовувати ресурси ефективно. Воно базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, розробці стратегічних планів, їх реалізації та контролі. Стратегічне управління дозволяє аграрним підприємствам прогнозувати зміни на ринку, реагувати на них та використовувати можливості для розвитку.

Окрім того, стратегічне управління сприяє впровадженню інноваційних рішень та забезпечує довгострокову перспективу для аграрних підприємств. Воно допомагає планувати та координувати дії всіх рівнів управління, залучаючи як стратегічних, так і оперативних працівників до процесу прийняття рішень. Крім того, стратегічне управління сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенню якості продукції.

У зв'язку з вищезазначеним, розвиток стратегічного управління аграрного підприємства є критично важливим завданням. Він дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до змін в суспільно-економічному середовищі,

забезпечує їхню стійкість та конкурентоспроможність. Інтеграція стратегічного управління в ділову практику аграрних підприємств сприяє підвищенню рівня розвитку сільського господарства загалом і сприяє досягненню сталого розвитку як на регіональному, так і на глобальному рівні.

Мета і завдання дослідження полягають у аналізі та оцінці системи стратегічного управління аграрного підприємства ТОВ "Агропідприємство «Червоносільська» з метою визначення його ефективності та розробки рекомендацій щодо подальшого розвитку. Дослідження спрямоване на вивчення теоретичних аспектів стратегічного управління підприємством в аграрному секторі, а також на практичний аналіз функціонування системи стратегічного управління в конкретному аграрному підприємстві.

Завданнями кваліфікаційного дослідження у зв'язку з метою є:

- розкрити теоретичні концепти та наукові підходи до сутності стратегічного управління підприємством, зокрема в аграрному секторі.
- дослідити особливості стратегічного управління в контексті аграрного підприємства, зокрема враховуючи специфіку ТОВ "Агропідприємство «Червоносільська».
- оцінити ефективність ресурсного потенціалу підприємства та його вплив на стратегічне управління.
- здійснити оцінку ефективності стратегічного управління аграрного підприємства ТОВ "Агропідприємство «Червоносільська» та визначити фактори, які впливають на його успішність.
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління аграрним підприємством на основі результатів дослідження.

Предмет дослідження – система стратегічного управління аграрного підприємства ТОВ "Агропідприємство «Червоносільська».

Об'єкт дослідження – аграрне підприємство ТОВ «Агропідприємство «Червоносільська»» та його система стратегічного управління, організаційна структура, ресурсний потенціал, економічна діяльність та інші аспекти, які впливають на ефективність його функціонування.

Методологічна та теоретична основа дослідження. Дослідження базується на методологічних та теоретичних підходах стратегічного управління, які включають аналіз та синтез, порівняльний аналіз, індукцію та дедукцію, а також системний підхід до вивчення стратегічного управління аграрним підприємством. Дослідження також ґрунтується на наукових працях, статистичних даних, нормативно-правових актах, а також інших джерелах, що стосуються стратегічного управління аграрним сектором.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження будуть використовуватись такі методи: аналіз літературних джерел та наукових праць з питань стратегічного управління аграрним сектором; збір та аналіз статистичних даних; економічний аналіз; SWOT-аналіз; використання математичних та статистичних методів для обробки та аналізу даних; системний аналіз та моделювання для вивчення взаємозв'язків та впливу факторів на стратегічне управління підприємством.

Інформаційна база. Інформаційна база дослідження складається з різних джерел та даних, які стосуються аграрного підприємства ТОВ "Агропідприємство «Червоносільська»".

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи висвітлені автором на науковій конференції:

1. Баценко Людмила, Безугла Юлія, Формування стратегій аграрних підприємств. Міжнародна наукова конференція «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах». Збірник тез доповідей. Ч.1- К: НТУ, 2023 – с.42-44
2. Баценко Л., Безугла Ю. Актуальні питання стратегічного менеджменту аграрного підприємництва. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С. 43-45

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних літературних джерел,

містить 17 таблиць 11 рисунків, додатки. Бібліографічний список складається із 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінок комп'ютерного набору.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах турбулентності економіки України, господарська діяльність підприємств стикається зі значним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Незважаючи на це, часто спостерігається хаотичність та відсутність стратегічності в системі управління підприємством. Це призводить до зниження результативності господарської діяльності підприємства та збільшує його вразливість до впливу зовнішніх викликів, включаючи наслідки повномасштабного вторгнення росії на територію України.

Водночас, успішні практики підприємств свідчать, що лише ті суб'єкти господарювання, які мають чітку систему стратегічного курсу розвитку та ретельно враховують зовнішні політичні та економічні фактори, здатні утримувати конкурентні позиції в умовах нестабільності, спричиненої воєнним конфліктом. Особливу увагу слід приділити ризикам, пов'язаним з перекриттям торгових шляхів та збільшенням геополітичної нестабільності в регіоні, яка може вплинути на постачання сировини та ринки збуту підприємств. Все це підкреслює важливість розвитку стратегічного управління та адаптації до змін, щоб забезпечити виживання та стійкість українських підприємств у надзвичайно вимогливих умовах.

Важливою складовою ефективності діяльності підприємства є розвинута система стратегічного управління [15]. Сучасні нові виклики розширюють спектр завдань перед менеджментом підприємства, вирішення яких не може ґрунтуватися на попередньому досвіді. Це обумовлює важливість інновацій у системі стратегічного управління кожного підприємства.

Однак, складність нових викликів, зокрема повномасштабне вторгнення рф на територію України, підкреслила неефективність вибраних стратегічних концепцій управління більшістю підприємств у контексті їх адаптації до змін реалій господарювання. Експерти виділяють деякі недоліки в системах

стратегічного управління вітчизняних підприємств, зокрема: надмірний фокус на отриманні прибутку; неадекватна оцінка власного потенціалу; недостатнє знання сучасних методологій стратегічного управління; підкреслення управління активами та пасивами; недостатня увага до організаційного забезпечення системи стратегічного управління [16].

Зокрема, дослідники, такі як Белко І.А. та Гавкалова Н. Л., відзначають, що відсутність стратегічного мислення у керівників є однією з основних причин неефективності менеджменту вітчизняних підприємств. Вони висувають вимогу до підприємств починати свою діяльність з чітким визначенням стратегічних цілей та шляхів досягнення їх [7, 10].

В умовах війни, діяльність підприємств стикається з багатьма викликами, такими як зміни на ринку, скорочення або перерозподіл ресурсів, загроза безпеки та нестабільність. У такому середовищі, стратегічне управління підприємством стає критично важливим для забезпечення виживання та успіху. Стратегічне управління підприємством в умовах війни вимагає адаптації, безпеки, співпраці, гнучкості, інновацій та технологічного розвитку. Успішне стратегічне управління допомагає підприємствам зберегти конкурентні позиції, забезпечити ефективність та виживання в умовах військового конфлікту [15].

Управління підприємством передбачає формулювання довгострокових цілей та вектору дій з чітким розподілом ресурсів. Деякі дослідники акцентують увагу на складності прийняття рішень, комбінації запланованих дій та швидкості адаптації до нових умов конкурентної боротьби.

Науковці розрізняють дефініції "стратегічне планування підприємства" та "стратегічне управління підприємством". Планування спрямоване на оптимізацію управлінських рішень, тоді як стратегічний менеджмент фокусується на досягненні конкретних результатів. Сутність стратегічного управління визначається як зміна взаємовідносин з бізнес-партнерами та конкурентами для створення конкурентних переваг [17].

Також визначається сутність стратегічного управління як системи вибору ефективних бізнес-процесів для формування стійкої конкурентної переваги на

ринку. Процесний підхід акцентує увагу на послідовності етапів у досягненні стратегічних цілей та реалізації місії підприємства.

Функціональний підхід до стратегічного управління визначає його як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення визначених напрямів розвитку бізнесу. Управління розглядається як формалізований, нормативно та алгоритмічно заданий вид діяльності з чіткими характеристиками результатів.

Загалом, підхід до стратегічного управління підприємством відображається через різні теоретичні підходи, такі як планування, комунікація з партнерами та конкурентами, формулювання цілей та вибір ефективних бізнес-процесів.

В наукових дискусіях обговорюється інституціональний підхід до стратегічного управління підприємствами. Цей підхід виокремлює зв'язок між стратегічною системою підприємства та рівнем розвитку інституцій.

У загальному розумінні, це означає зміни в моделі стратегічного управління підприємством, які орієнтовані на нові норми та правові механізми. Такі зміни включають забезпечення захисту прав власності, зниження асиметрії розподілу інформації, створення стимулів та механізмів для розвитку конкурентних переваг, а також формування системи "не регуляторних альтернатив", яка сприяє самостійному вирішенню нових проблем стратегічного управління.

Михайленко О. В. визначає три завдання для підвищення ефективності системи стратегічного управління: забезпечення захищеності прав власності та зменшення асиметрії розподілу інформації в інституціональному середовищі, створення стимулів та механізмів для розвитку конкурентних переваг та інформування всіх агентів бізнес-процесу, формування системи "не регуляторних альтернатив" для самостійного вирішення нових проблем у стратегічному управлінні [19].

З концептуального підходу виділяється далекоглядна векторність стратегічного управління, яка спрямована на досягнення успішного результату діяльності підприємства. Це система ідей, принципів та уявлень, що визначають мету функціонування організації, механізми взаємодії між суб'єктом та об'єктом

управління, взаємовідносини внутрішньої структури та вплив зовнішнього середовища на розвиток організації.

Узагальнюючи наукові підходи до стратегічного управління підприємством, можна сказати, що це циклічний та динамічний процес, який включає в себе визначення ракурсу розвитку підприємства, послідовні етапи реалізації стратегічних цілей у контексті змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це також система управління, спрямована на досягнення визначених напрямів розвитку бізнесу за допомогою функцій планування, командної організації, мотивації, гнучкого регулювання та моніторингу.

Прокопенко О. В. вважає, що в сучасних умовах динамічних викликів для підприємств актуальною є інтеграція різних підходів до стратегічного управління, зокрема системного, ситуаційного та інтегрального, що дозволяє коригувати цілі розвитку підприємства з урахуванням його потенціалу [25].

У плані можливості стратегічного вибору в умовах турбулентності та ризиків Тимошенко М. М. пропонує вбудовувати механізми в систему стратегічного управління, такі як реагування навіть на слабкі сигнали зовнішнього оточення, створення позитивного сприйняття змін, здатність до ризикованого прийняття рішень, використання креативного потенціалу менеджерів та інші [33].

Отже, важливо ефективно розробляти та реалізовувати стратегічний набір дій, а також враховувати динаміку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для досягнення тривалого успіху. Постановка механізмів реагування, позитивного сприйняття змін, ризикового прийняття рішень, творчого потенціалу та інших факторів стають ключовими в умовах невизначеності і змін.

Цікавим дослідженням щодо сутності терміну "стратегічне управління" є ідея Писаренко С. В. [22] про поєднання змістовних дефініцій дослідників, які стосуються основних засобів і мети яка наведена в таблиці 1.1.

Один з ключових аспектів стратегічного управління аграрним підприємством - це розробка довгострокової стратегії, яка враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища організації для досягнення її стратегічних цілей. Якісно розроблена стратегія формує стійку конкурентну перевагу і збільшує силу

організації [2]. Ця стратегія повинна враховувати поточні та майбутні виклики, які стоять перед підприємством, і визначити напрямки розвитку, які дозволять досягти конкурентної переваги.

Таблиця 1.1 - Дослідження сутності терміну «стратегічне управління» за ідеєю Писаренко С. В.

Автор	Трактування поняття «стратегічне управління»
І. Ансоффом	система взаємовідносин між підприємством та вимогами зовнішнього середовища для досягнення цілей
Дж. Хігінс	взаємодія підприємства з змінним середовищем з метою виконання місії
Д. Шендел	методологія формування гнучкої стратегії для досягнення цілей
Д. Хассі	спосіб управління бізнесом в контексті соціального розвитку та організаційної культури
О. Віханський	використання людського капіталу в довгостроковій перспективі для досягнення цілей
Дж. Робінсон та Р. Пірс	комплекс рішень та дій під час досягнення визначених цілей
Дж. Глінно, Д. Перкінс та В. Марковий	використання ресурсного потенціалу як засобу та стратегічного набору як мети
С. Оборська та З. Шершньова	поєднання підходів (цільового та інтегрального) для встановлення та порівняння можливостей цілей та шляхів реалізації обраної системи стратегій

Джерело: сформовано автором на основі джерела [5, 11, 21].

Стратегічне управління аграрним підприємством є складним та багатогранним процесом, який вимагає глибокого аналізу, планування та прийняття обґрунтованих рішень. Урахування цих особливостей та аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів допоможе аграрному підприємству розробити ефективну та конкурентоспроможну стратегію, спрямовану на досягнення поставлених цілей. Важливо також пам'ятати, що стратегічне управління є динамічним процесом, який вимагає постійного моніторингу та оновлення стратегій з урахуванням змін у секторі та зовнішньому середовищі [22].

Отже, особливості стратегічного управління аграрним підприємством є ключовими для досягнення стабільного розвитку і конкурентоспроможності в аграрному секторі. Ці особливості включають аналіз ринку, визначення конкурентних переваг, розвиток іміджу бренду, управління ризиками, інновації та технологічний розвиток, сталість та екологічну відповідальність, а також

ланцюжок постачання та взаємодію зі зацікавленими сторонами. Ефективне стратегічне управління дозволяє аграрним підприємствам прогнозувати та адаптуватися до змін у суспільному, економічному і екологічному середовищі, враховувати потреби ринку, впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність та забезпечувати сталість виробництва [28].

Успішне стратегічне управління аграрним підприємством вимагає глибокого розуміння галузі, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також ефективного планування і реалізації стратегічних ініціатив [20]. Ті підприємства, які здатні адаптуватися до змін і використовувати стратегічне управління як інструмент досягнення своїх цілей, матимуть перевагу на ринку і будуть успішними у своїй галузі.

У підсумку, ефективне стратегічне управління є ключовим фактором для успіху підприємств у сучасних умовах, особливо в умовах геополітичних криз та економічної нестабільності. Важливо розробляти та реалізовувати стратегії, які враховують зовнішні та внутрішні фактори, мінімізують ризики та сприяють досягненню конкурентних переваг. Для досягнення цілей підприємства, важливо також акцентувати увагу на оптимізації витрат, розвитку інноваційних підходів та підтримці партнерських зв'язків. [11].

Мета управління господарською діяльністю будь-якого підприємства полягає в досягненні прибутку і виконанні своєї місії [16]. У сучасних умовах глобальних викликів, система стратегічного управління підприємством постійно оновлюється з використанням новітніх методик та інструментів. Гнучка та адаптивна система управління є життєво необхідною. Основна сутність стратегічного управління полягає в тому, щоб підприємство спрямовувалося на встановлення, тлумачення та досягнення своїх цілей за найбільш оптимальними схемами.

Аналіз наукових джерел з проблематики стратегічного менеджменту підприємства дозволяє виділити два пов'язані глобальні управлінські процеси: формування стратегії та її реалізація. Ці процеси потрібно грамотно коригувати відповідно до змін. Стратегічне управління передбачає виживання та досягнення

цілей підприємства в довгостроковій перспективі, базуючись на розвитку людського потенціалу, адаптації виробничої діяльності до змін попиту споживачів, гнучкій реакції на виклики та своєчасному впровадженні змін у управлінні, а також створенні довготривалих конкурентних переваг [33].

Стратегічне управління базується на системі стратегій, яка включає підприємницькі функції, організаційні ланки та трудові аспекти. Стратегія може бути спланованою організацією реакції або вектором поведінки підприємства, спрямованим на досягнення бажаного результату діяльності. Відповідно Зоря О.П. трактує М. Портера, що стратегія - це створення унікальної та вигідної позиції, яка включає певний набір видів діяльності. Це підкреслює значення розвитку системи стратегій управління [13].

Однією зі схем видів та алгоритмів вибору стратегій менеджменту підприємства є схема, запропонована Різниченко О. А на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Види базових стратегій

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Базуючись на логіці цієї схеми, можна зробити узагальнення розуміння стратегічного управління як системних процесів формування та втілення стратегії розвитку підприємства з використанням безперервного моніторингу зовнішніх та внутрішніх змін з метою підтримки ефективної результативності.

Згідно з проведеним аналізом наукових праць, в стратегічному управлінні виділяються п'ять функціональних блоків: планування стратегії, організація здійснення планів, координація реалізації завдань, мотивація на успішні результати та контроль за реалізацією обраної стратегії. В сучасних умовах турбулентних викликів система стратегічного менеджменту підприємства базується на ґрунтовному економічному аналізі його внутрішнього і зовнішнього середовища. Основною метою цієї системи є забезпечення конкурентоспроможності підприємства, прибутковості виробничої діяльності та економічного розвитку незалежно від змін зовнішнього та внутрішнього ринку.

Дослідження різних підходів до стратегічного управління підприємством виявило деякі вимоги до нього. Спершу, стратегічне управління повинно бути застосовано до всіх об'єктів, включаючи галузі, регіони, ОТГ, господарюючих суб'єктів та будь-які види господарської діяльності підприємства. Далі, воно повинно узагальнювати всі менеджерські функції. Крім того, стратегічне управління має відображати специфіку конкретного підприємства в складних умовах його стратегічного управління.

У дискусіях щодо стратегічного менеджменту підприємства визначено базові принципи, включаючи цілеспрямованість кожної обраної стратегії, безперервний розвиток системи стратегічного менеджменту, наукову обґрунтованість форм та прийомів, комплексність обраних підходів, послідовність етапів та системність зворотних зв'язків, унікальність моделі стратегічного управління та використання невизначеності як стратегічних можливостей. Загалом, успіх господарської діяльності підприємства залежить від узгодженості всіх факторів та концентрації потенціалу підприємства на досягненні цілей шляхом єдності взаємодії.

Кожне підприємство має можливість вибрати різні комбінації стратегій для свого розвитку, як показано на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Класифікація стратегій

Джерело: сформовано автором на основі [14,26]

З огляду на невизначеність глобальних викликів, рекомендується розробляти два сценарії стратегічного розвитку: позитивний і негативний. Це допоможе підприємству планувати свої дії в різних умовах.

Для ефективного стратегічного управління підприємство використовує широкий інструментарій, який включає стратегічний аналіз, планування, організацію стратегічного вибору, реалізацію стратегії та контроль на всіх етапах. Використання цього інструментарію спрямоване на досягнення оптимальності та науково обґрунтованих стратегічних рішень в умовах змінного оточення [34].

Для передбачення майбутніх проблем і стану розвитку підприємства рекомендується широке застосування методу класифікації загроз і можливостей в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства [8].

Система стратегічного управління включає в себе різноманітні методи та сучасні інструменти, які допомагають підприємствам розробляти, впроваджувати та вдосконалювати свої стратегії. Розглянемо їх на рисунку 1.3.

SWOT-аналіз

- Аналіз SWOT допомагає ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Цей інструмент допомагає підприємствам розробляти стратегії, які використовують їх переваги і реагують на негативні аспекти.

Матриця BCG (Бостонська консалтингова група)

- Матриця BCG використовується для класифікації бізнес-одиниць за рівнем ринкової частки та швидкістю росту, допомагаючи підприємствам приймати рішення про інвестиції та диверсифікацію.

PESTEL-аналіз

- Аналіз PESTEL враховує політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові аспекти зовнішнього середовища, що впливають на підприємство. Він допомагає зрозуміти вплив цих факторів на стратегію.

Портфельні аналізи

- Портфельні аналізи, такі як матриця Генералі Електрик (GE) або матриця МакКінсі, допомагають оцінити та пріоритетизувати різні проекти або бізнес-одиниці на основі критеріїв, які важливі для підприємства.

Балансова система показників (BSC)

- BSC визначає ключові показники продуктивності та результативності, що допомагають виміряти досягнення стратегічних цілей. Він включає фінансові, клієнтські, внутрішні та навчальні показники.

Ключові показники ефективності (KPI)

- KPI допомагають вимірювати, чи досягає підприємство своїх стратегічних цілей, надаючи чіткі міркування про продуктивність та результативність.

Рисунок 1.3 - Система методів та сучасних інструментів, які допомагають підприємствам розробляти, впроваджувати та вдосконалювати свої стратегії.

Джерело: сформовано автором на основі [16, 36]

Зазначені на рисунку 1.3 методи та інструменти є лише декількома з багатьох доступних інструментів, які підприємства можуть використовувати для розробки та впровадження своєї стратегії. Вибір конкретних методів та інструментів залежить від індивідуальних потреб та особливостей підприємства.

Отже, сучасний інструментарій стратегічного управління повинен поєднувати реалізацію різних видів стратегій: генеральних підсистем бізнесу, спеціалізованих видів діяльності та методів управління змінами.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно – економічна характеристика аграрного підприємства та системи стратегічного управління

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Червоносільська»» є компанією, розташованою у селищі Старе Село, Сумського району, Сумської області. Його головна діяльність - це вирощування зернових та технічних культур.

Головною метою створення цього Товариства є об'єднання фінансових та інтелектуальних ресурсів засновників для проведення господарської діяльності. Ця діяльність спрямована на досягнення соціальних та економічних інтересів засновників та трудового колективу підприємства на основі отриманого прибутку. Підприємство було засноване у 27 березня 2000 року.

ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» функціонує як самостійний суб'єкт господарювання з правами юридичної особи. Вона має власність, може укласти угоди, володіти майном та здійснювати різноманітну господарську діяльність, спрямовану на отримання прибутку та забезпечення своїх потреб, дотримуючись чинного законодавства.

Головною метою діяльності є виробництво сільськогосподарської продукції, її переробка і реалізація, а також інші види господарської діяльності з метою задоволення потреб самого Товариства та його засновників.

Організаційна структура управління складає основу системи управління, яка визначає структурні елементи, підпорядкування, та взаємодію між ними. Вона регулює адміністративні, функціональні та інформаційні відносини, а також встановлює права, обов'язки та відповідальність управлінського персоналу.

Наразі в складі ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» функціонують чотири структурні підрозділи: адміністрація, фінансовий відділ, відділ кадрів та господарський відділ.

Адміністративний персонал та інше обслуговуюче господарство включає в себе центральний офіс, їдальню, електроцех, ремонтно-механічну майстерню, гараж, зерновий тік, склади.

Головний офіс підприємства включає в себе наступні відділи: фінансовий (бухгалтерія), виробничий відділ кадрів та адміністрація(дирекція).

Фінансовий відділ є самостійним структурним підрозділом підприємства. Відділ створюється та ліквідується наказом директора підприємства, підпорядковується безпосередньо директору підприємства. Відділ очолює начальник, який призначається на посаду наказом директора підприємства. Начальник фінансового відділу має заступника.

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства - кадровою службою, що складається з начальника відділу кадрів, інспектора з кадрів, які мають повну вищу освіту. У своїй роботі інспектор відділу кадрів керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України та іншими нормативними документами, що стосуються роботи з кадрами, а також Положенням про відділ кадрів.

Інспектор відділу кадрів підпорядковується безпосередньо генеральному директору Товариства, функціонально – начальнику відділу кадрів; має свої права і обов'язки.

В обов'язки інспектора відділу кадрів у господарстві входить: приймати трудящих з питань прийому, перекладу, переміщення і звільнення; підготовка наказів про прийняття, переведення і звільнення; оформлення трудових книжок на працівників, що надійшли, раніше не мали трудової діяльності; укладати трудові контракти; проводити роз'яснювальну роботу з працівниками і т. д.

Кадровою службою підприємства складається штатний розклад працівників, в якому міститься перелік структурних підрозділів, найменування посад, а також зведення про кількість штатних одиниць.

На ТОВ Агрофірма «Червоносільська» велика увага приділяється організації роботи з персоналом. Персонал на даному підприємстві ділиться на дві категорії: управлінський і виробничий.

В ТОВ Агрофірма «Червоносільська»» праця працівників організована правильно, кожен працівник працює за своєю спеціальністю, має закріплене робоче місце, забезпечений роботою протягом робочого дня, має безпечні умови праці. За це несе відповідальність адміністрація господарства.

Розглянемо напрямки спеціалізації підприємства, виходячи зі структури товарної продукції, що виробляється ним, дані по якій наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Обсяг і структура товарної продукції

Назва галузі та видів продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2020-2022 роки	
	Дохід (виручка від реалізації) тис. грн.	питома вага, %	Дохід (виручка від реалізації) тис. Грн	питома вага, %	Дохід (виручка від реалізації) тис. грн.	питома вага, %	Дохід (виручка від реалізації) тис. грн.	питома вага, %
Зернові і зернобобові	14226,90	61,95	17279,60	44,78	18920,90	65,16	16809,13	55,67
пшениця	5084,30	22,14	5848,70	15,16	4912,10	16,92	5281,70	17,49
кукурудза на зерно	7508,30	32,70	11132,70	28,85	14008,80	48,24	10883,27	36,04
ячмінь	792,70	3,45	14,10	0,04	0,00	0,00	268,93	0,89
овес	841,60	3,66	284,10	0,74	0,00	0,00	375,23	1,24
Соняшник	4498,70	19,59	9799,90	25,40	8339,90	28,72	7546,17	24,99
Соя	4238,80	18,46	11509,10	29,83	1776,10	6,12	5841,33	19,34
Всього по підприємству та послуги	22964,40	100	38588,60	100	29036,90	100	30196,63	100

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, що на даному підприємстві основна вага в структурі товарної продукції у рослинництві припадає на вирощування зернових та зернобобових культур, становлячи у середньому за три роки 55,67%. У

порівнянні з цим, частка соняшнику складає 24,99%. З цього можна зробити висновок, що підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, особливо на соняшнику.

Оскільки виробництво зернових та соняшнику складає 55,67% від усієї структури рослинництва, можна стверджувати, що у господарстві спостерігається середній рівень спеціалізації.

У 2022 році реалізація сої в рослинництві склала лише 6,12% від загальної структури товарної продукції підприємства.

Надходження від продажу зернових та соняшнику зросли на 4694 тис. грн. та 3841,2 тис. грн. відповідно. Проте, досяглося зменшення доходу від реалізації сої на 2462,7 тис. грн.

Відсутність виробництва тваринної продукції не дає можливості використовувати побічну продукцію рослинництва як корм для тваринництва. Продукція від переробки тваринництва не використовується як органічні добрива для рослинництва.

Взагалі, спеціалізація підприємства відповідає умовам розвитку лісостепової зони, що сприяє вирощуванню основних видів продукції. Тому спеціалізацію можна вважати обґрунтованою.

Як загальновідомо, кожне підприємство прагне збільшити виробництво продукції, зменшуючи витрати на одиницю. Тому, розглянемо ефективність роботи цього підприємства згідно таблиці 2.2.

Розрахунки показують, що у 2022 році виробництво валової продукції в постійних цінах зросло на 1554,14 тис. грн. порівняно з 2020 роком. Також збільшилося виробництво на 100 га сільськогосподарських угідь на 99,12 тис. грн, на одного середньорічного працівника на 70,64 тис. грн. Однак, виробництво валової продукції в постійних цінах за 100 грн. основних виробничих фондів зменшилося на 15,18 тис. грн.

Такі показники свідчать про покращення ефективності використання земельних та трудових ресурсів.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники діяльності господарства

№ п/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)	
					Нат. Один.	%
1.	Валова продукція, тис. грн.	8344,28	8999,18	9898,42	1554,14	118,63
2.	Товарна продукція, тис. грн.	22964,30	38588,59	29036,77	6072,47	126,44
3.	Операційні витрати, тис. грн.	9767,00	18535,00	12796,00	3029,00	131,01
4.	Затрати праці, тис. люд.-год.	49104,00	50256,00	49536,00	432,00	100,88
5.	Валовий прибуток, тис. грн.	13197,00	20080,00	13975,00	778,00	105,90
6.	Операційний фінансовий результат, тис. грн.	12630,00	19245,00	13101,00	471,00	103,73
7.	Чистий прибуток, тис. грн.	12630,00	19245,00	13101,00	471,00	103,73
8.	Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:	532,16	573,93	631,28	99,12	118,63
	- валової продукції					
	- товарної продукції	1464,56	2461,01	1851,83	387,27	126,44
	- операційних витрат	622,90	1182,08	816,07	193,18	131,01
	- основних виробничих фондів	474,97	539,80	651,75	176,79	137,22
	- валового прибутку	841,65	1280,61	3159,18	2317,54	375,36
	- операційного прибутку	805,48	1227,36	891,26	85,78	110,65
	- чистого прибутку	805,48	1227,36	835,52	30,04	103,73
9.	Отримано в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.:	379,29	409,05	449,93	70,64	118,63
	- валової продукції					
	- товарної продукції	1043,83	1754,03	1319,85	276,02	126,44
	- валового прибутку	599,86	912,73	635,23	35,36	105,90
	- чистого прибутку	574,09	874,77	595,50	21,41	103,73
10.	Отримано в розрахунку на 100 грн. основних виробничих фондів, тис. грн.:	112,04	106,32	96,86	-15,18	86,45
	- валової продукції					
	- товарної продукції	308,35	455,91	284,13	-24,22	92,15
	- валового прибутку	177,20	237,24	136,75	-40,45	77,17
	- чистого прибутку	169,59	227,37	128,20	-41,39	75,59
11.	Рівень рентабельності підприємства, %	122,22	99,35	67,64	-54,58	55,34

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Досліджуючи товарну продукцію бачимо, що підвищилась товарна продукція на 100 га с/г угідь та на 1 середньорічного робітника на 26,44%. Це свідчить про ефективне використання земельних ресурсів та продуктивності праці. Слід констатувати, що сума отриманого прибутку в розрахунку на площу і

працівника зріс. Відповідно до доволі непоганих прибутків спостерігається зменшення рентабельності підприємства у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 44,66%.

Зважаючи на отримані показники можна стверджувати, що досліджуване підприємство є не досить прибутковим, але останнім часом підвищує свої потужності та ефективність.

Розглянемо відомості про основних постачальників продукції ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Відомості про основних постачальників продукції

Назва постачальника	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі	Наявність альтернативних постачальників
ТОВ ВОГ КАРД	Д\Паливо, Бензин моторний	10%	ТОВ Надежда ритейл
ТОВ ТД Насіння	Посівні матеріали (Соя, Соняшник, Кукурудза)	10%	ТОВ Піонер Насіння Україна
ТОВ ІнкрісАгро	Протруйники, Гербіциди, Інсектициди, Дисиканти, Фунгіциди	10%	ТОВ Ерідон
ПП УкрРосХім	Мін\добрива (Сульфат амонію, Карбамід, Аміачна селітра, Нітроаммофоска)	10%	ТОВ Інтерагро-стандарт
ТОВ Укравтозапчастини	Запчастини (МТЗ-80, МТЗ-82, МТЗ-1221, ХТЗ-17221, КАМАЗ-55102)	10%	ТОВ Техноторг
ТОВ Юпітер-9	Запчастини\Техніка (John Deere, Manitou)	10%	—
ТОВ Сумська крипильна компанія	Інше (будівельні матеріали)	10%	—
ТОВ Агротехсоюз	Запчастини\Техніка (CLAAS, Lemken, KUHN, KINZE)	15%	ТОВ Агротоп
ТОВ СпектрАгро	Посівні матеріали\ Протруйники, Гербіциди, Інсектициди.	10%	ТОВ Плантагро

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На основі таблиці 2.3 можна зробити висновок, що основними видами сировини і матеріалами, які підприємству постачають інші організації є добрива, гербіциди, пальне, посівні матеріали та запчастини.

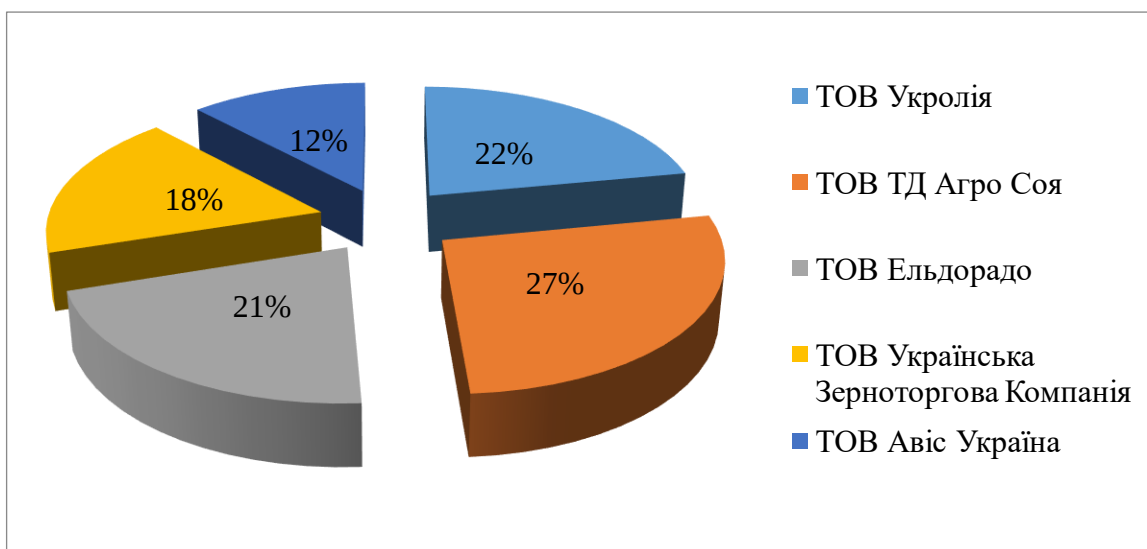


Рисунок 2.1 - Відомості про основних споживачів продукції

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Продукція яку виробляє ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» споживають майже всі групи споживачів які присутні на ринку, адже дане підприємство виробляє сільськогосподарську продукцію.

На основі рисунку 2.1 можна зробити висновок, що з перелічених видів продукції її споживачами є відповідні підприємства які спеціалізуються на окремих видах продукції.

2.2. Економічна оцінка та ефективність ресурсного потенціалу підприємства

Для досягнення будь-яких соціально значущих результатів у майбутньому необхідно мати ресурси на певний період. Під ресурсами прийнято розуміти організаційні, технічні, технологічні, трудові, просторові, фінансові ресурси та можливості підприємства. Система ресурсів, що використовуються комплексно, що забезпечує обов'язкову взаємодоповнюваність у виробничому процесі та корелює між собою – збільшення одного ресурсу в системі та передбачає одночасне збільшення іншого ресурсу, являється ресурсним потенціалом.

В умовах сучасної економіки вижити зможе тільки те підприємство, яке вибере найбільш ефективні варіанти використання всіх наявних у його розпорядженні ресурсів. Оптимізація використання ресурсного потенціалу на основі нових технологій підвищує продуктивність праці, збільшує обсяги випуску продукції, забезпечуючи економію вкладень ресурсів у виробництво.

Говорити про потенціал та розглядати його як можливості, засоби, запаси, що використовуються у виробничому процесі для створення споживчої цінності товарів означає, що будь-яке підприємство потенційно здатне освоїти певну кількість ресурсів та зробити це з тією чи іншою ефективністю. У традиційному розумінні до них відносяться всі інструменти, що знаходяться в розпорядженні юридичної особи, відображені у його балансі.

Земельні ресурси – це національне багатство будь-якої країни, регіону, просторовий базис розселення населення, розміщення господарської інфраструктури та основний засіб виробництва для сільського та лісового господарства. Головним видом землекористування є аграрне землекористування. Воно виступає провідним фактором перетворення природних ландшафтів та формування їх культурного вигляду.

Отже розглянемо склад та структуру земельних угідь підприємства в наступній таблиці 2.4

Таблиця 2.4 - Склад і структура земельних угідь

№ п/п	Категорії працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-)	
		га	%	га	%	га	%	натур. одиниць	%
1.	Сільськогосподарські угіддя – всього з них:	1568	100	1568	100	1568	100	0	100
	- рілля	1079,3	68,833	1079,3	68,833	1079,3	68,833	0	100
2.	Інші угіддя	488,7	31,17	488,7	31,17	488,7	31,17	0	100
3.	Загальна земельна площа	1568	100	1568	100	1568	100	0	100

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Протягом 2020-2022 р.р. в загальній площі угідь змін не спостерігалось і складає вона 1568 га. В тому числі площа ріллі також залишилася без змін і складає 1079,3 га, інші угіддя складають 488,7 га.

Потрібно відмітити, що земельні ресурси в господарстві використовуються інтенсивно, вони є засобом виробництва продукції. Про це свідчить питома вага ріллі 68,833% в загальній структурі землекористування.

Щодо показників економічної ефективності використання землі в господарстві (відповідно до таблиці 2.5) можна зробити такий висновок, що урожайність зернових, сої та соняшника у 2022 р. порівняно з 2020 р.. зросла на 9,88 ц/га, на 1,95 ц/га та 8,71 ц/га відповідно. Загалом, можна зробити висновок про те, що земля в ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» використовується досить ефективно.

Таблиця 2.5 - Показники економічної ефективності використання землі в господарстві

№ п/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
Натуральні показники					
1.	Урожайність с.-г. культур, ц/га				
	зернові і зернобобові	68,28	88,77	88,17	19,88
	соняшник	36,86	40,26	45,57	8,71
	соя	25,92	24,29	27,88	1,95
2.	Одержано на 100 га ріллі:				
	доходу від реалізації продукції рослинництва, грн.	2127,68	3577,78	2690,33	562,66
	зерна, ц	3133,51	4528,38	4395,81	1262,30
	соняшнику, ц	922,08	858,80	860,84	-61,24
	сої, ц	754,19	671,73	871,12	116,93
Вартісні показники					
3.	Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
	валової продукції	532,16	573,93	631,28	99,12
	товарної продукції	1464,54	2461,01	1851,83	387,29
	валового прибутку	841,65	1280,61	891,26	49,62
	чистого прибутку	805,48	1227,36	835,52	30,04
Показники забезпеченості та інтенсивності використання землі					
4.	Рівень освоєності, %	100	100	100	0
5.	Рівень розораності, %	68,83	68,83	68,83	0

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Розглянемо, наскільки компанія має достатньо основних засобів для проведення виробничого процесу та як ефективно вони використовуються, за допомогою таблиці 2.6, оскільки без цих ресурсів неможливо здійснювати виробництво.

Таблиця 2.6. - Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами та ефективність їх використання

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % 2020 р.
1.Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	7447,5	8464	10219,5	137,221
2. Фондозабезпеченість на 1 га, тис. грн.	474,97	539,80	651,75	137,221
3..Фондоозброєність, тис. грн.	338,52	384,73	464,52	137,221
4. Фондовіддача	1,12	1,06	0,97	86,449
5.Фондоємність	0,89	0,94	1,03	115,676
6. Вироблено валової продукції на 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	379,29	409,05	449,93	118,625

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Розрахунки показали, що фондозабезпеченість і фондоозброєність в 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилась відповідно на 37,22 % та 37,22%. Причиною цього стало збільшення вартості основних засобів на 37,22 %, при тому що площа сільськогосподарських угідь залишилася без змін. Щодо фондоозброєності, то зростання цього показника пояснюється перевищенням темпів росту вартості основних засобів над темпами росту чисельності робітників.

Фондовіддача зменшилась на 13,551%, але фондомісткість збільшилась на 15,67 %. Причиною цього стало збільшення валової продукції на 70,64 тис. грн.. при зростання вартості основних засобів на 37,22%.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство достатньо забезпечене фондами, але не достатньо ефективно та не інтенсивно їх використовує.

Далі проведемо аналіз показників економічної ефективності використання оборотних фондів які наведені в таблиці 2.7.

З даної таблиці бачимо, що середньорічна вартість оборотних фондів зросла на 2772 тис.грн. Відповідно зросла і виручка від реалізації продукції на 6072,77 тис.грн. Коефіцієнт оборотності обігових коштів знизився на 0,242, що свідчить про погіршення обороту оборотних коштів. Негативним явищем є те, що тривалість одного обороту зросла в кількості днів з 117 до 127. Рентабельність оборотних фондів зменшилась на 7,8%. Згідно отриманих даних, в 2021 році виявлено додаткове вивільнення оборотних коштів, а в 2022 році навпаки виявлено додаткове залучення оборотних коштів.

Таблиця 2.7 - Показники економічної ефективності використання оборотних фондів

№ п/п	Показники	2020р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) звітнього року від базисного	
					натуральних одиниць	%
1.	Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	7447,5	8464	10219,5	2772,000	137,221
2.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	22964	38588,59	29036,77	6072,770	126,445
3.	Коефіцієнт оборотності	3,08	4,56	2,84	-0,242	92,147
4.	Коефіцієнт закріплення, грн.	0,32	0,22	0,35	0,028	108,522
5.	Тривалість 1 обороту, днів	117	79	127	9,950	108,522
6.	Рентабельність оборотних фондів, %	3,08	4,56	2,84	-0,242	92,147
7.	Сума вивільнених (дод. залучених) оборотних фондів, тис. грн.	x	-4073,24	3850,59	*	*

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

З даної таблиці бачимо, що середньорічна вартість оборотних фондів зросла на 2772 тис.грн. Відповідно зросла і виручка від реалізації продукції на 6072,77 тис.грн. Коефіцієнт оборотності обігових коштів знизився на 0,242, що свідчить про погіршення обороту оборотних коштів. Негативним явищем є те, що тривалість одного обороту зросла в кількості днів з 117 до 127. Рентабельність оборотних фондів зменшилась на 7,8%. Згідно отриманих даних, в 2021 році виявлено додаткове вивільнення оборотних коштів, а в 2022 році навпаки виявлено додаткове залучення оборотних коштів.

Оцінка та прогноз фінансового стану організації здійснюються шляхом аналізу її фінансових результатів та рентабельності на підставі інформації, представленої в її бухгалтерській звітності. У склад системи показників фінансових результатів включаються абсолютні (наприклад, прибуток) та відносні (такі як рентабельність) показники ефективності функціонування підприємства.

Аналіз прибутку та рентабельності, представлений в таблиці 2.8, виконується на підставі ф. 2 «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 2.8 - Фінансові результати і рентабельність операційної діяльності підприємства

№ п/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
1.	Доход (виручка) від реалізації, тис. грн.	22964,3	30587,0	29036,9	6072,6
2.	Чистий доход (виручка) від реалізації, тис. грн.	22964,3	38615,0	26771,0	3806,7
3.	Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9767,0	18535,0	12796,0	3029,0
4.	Валовий прибуток, тис. грн.	13197,3	20080,0	13975,0	777,7
5.	Рівень рентабельності виробництва, %	174,01	192,31	191,56	17,55594
6.	Рівень рентабельності продаж, %	55,00	49,84	48,94	-6,06113
7.	Інші операційні доходи, тис. грн.	0	0	0	0
8.	Інші операційні витрати, тис. грн.	567	835	874	307
9.	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	13764,3	20915,0	14849,0	1084,7

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Порівнюючи 2020 та 2022 рр. спостерігається збільшення чистого доходу на 3806,7 тис.грн. та собівартості реалізованої продукції на 3029 тис.грн. Також бачимо збільшення валового прибутку на 777,7 тис. грн. Операційні витрати зросли на 307 тис.грн. . Одним з напрямків збільшення прибутку від операційної діяльності є скорочення операційних витрат, а саме інших операційних витрат і адміністративних витрат. Деякі з елементів інших операційних витрат є не зовсім доцільними на даному етапі розвитку господарства. Тому потрібно більш раціонально підійти та переосмислити структуру інших операційних витрат.

2.3 Оцінка ефективності стратегічного управління аграрного підприємства

Сучасні уявлення про сутність стратегічного управління підприємствами велику роль у його здійсненні відводять людському потенціалу. Ефективність стратегічного управління багато в чому залежить від ступеня залучення до цього процесу всіх співробітників - від керівника підприємства до робітника. Імовірність досягнення стратегічних цілей підвищується, якщо працівники організації: знають та розуміють стратегію підприємства; беруть участь у процесі розробки стратегії та стратегічних заходів; розуміють свою роль у процесі реалізації стратегії; мають достатню компетенцію і мотивацію. Тому розробка методик оцінки стратегічного управління на основі обліку думки працівників організації є актуальним та практично значущим завданням.

Для проведення самообстеження системи напряму його діяльності. Як теоретичну та методичну базу розробки підходу до оцінки стратегічного управління підприємством було використано функціональну модель оцінки менеджменту, запропоновану Д.В. Масловим із співавторами [19].

Модифікація опитувального листа (анкети) здійснювалася з урахуванням змісту процесу стратегічного управління підприємствами. У літературі зустрічаються різні підходи виділення етапів стратегічного управління. Але ми пропонуємо розглядати процес стратегічного управління у складі п'яти основних етапів, представлених на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Процес стратегічного управління

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

У анкету було включено п'ять блоків, кожен із яких містить 5 питань (відповідно до таблиці 2.9).

Таблиця 2.9 - Питання анкети для самообстеження стратегічного управління підприємством

Блок	Питання
1. Стратегічний аналіз	1. Чи проводиться аналіз довкілля для виявлення потенційних можливостей та загроз?
	2. Чи проводиться внутрішній аналіз підприємства для виявлення його сильних та слабких сторін?
	3. Чи ефективно організовано процес виробництва?
	4. Чи продукція, що випускається конкурентоспроможна на ринку?
	5. Чи створюються умови для вдосконалення та розвитку діяльності підприємства?
2. Стратегія розвитку підприємства	1. Чи знають працівники, у чому полягає місія підприємства?
	2. Чи знають працівники, яке бачення підприємства?
	3. Чи знають працівники, у чому полягає головна мета підприємства?
	4. Чи знають працівники, яким є цільовий ринок підприємства та основні види виробленої продукції?
	5. Чи збігається головна мета розвитку підприємства з індивідуальними потребами працівників?
3. Стратегічні заходи	1. Чи ефективна організаційна структура підприємства?
	2. Чи розроблено стратегічну карту реалізації стратегії?
	3. Чи зрозуміла роль працівників у процесі досягнення мети та завдань підприємства?
	4. Чи беруть участь працівники у розробці стратегії та стратегічних заходів щодо досягнення мети та завдань підприємства?
	5. Чи проводиться коригування запланованих дій у зв'язку із зміною умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства?
4. Реалізація стратегії	1. Чи передбачені зміни у внутрішніх процесах підприємства для досягнення поставленої мети та завдань?
	2. Чи призначені відповідальні за кожний напрямок стратегічного розвитку підприємства?
	3. Чи створено систему мотивації працівників?
	4. Чи беруть участь працівники у досягненні головної мети підприємства?
	5. Чи встановлені внутрішні зв'язки між підрозділами підприємства?
5. Контроль реалізації стратегії	1. Чи існує на підприємстві система оцінки якості процесу виробництва та отриманих результатів?
	2. Чи проводиться оцінка відповідності дій, що проводяться запланованим заходам?
	3. Чи проводиться оцінка відповідності дій, що проводяться, мети та завдань?
	4. Чи створені умови підвищення кваліфікації працівників?
	5. Чи задоволені працівники результатами своєї діяльності?

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Згідно з рекомендаціями фахівців, найефективнішими шкалами в анкетуванні подібного роду є незрівнянні деталізовані рейтингові збалансовані шкали з невеликим числом категорій та обов'язковими відповідями.

Варіанти можливих відповідей респондентів формувалися з урахуванням модифікації шкали Лайкерта: «ні»; «скоріше ні ніж так»; «частково (50/50)»; «скоріше так ніж ні»; «так».

При обробці результатів анкетування виставляються бали згідно таблиці 2.10 з метою отримання загальної оцінки стратегічного управління за 10-бальною шкалою.

Таблиці 2.10 – Бальна оцінка результатів анкетування

Варіант відповіді	Бал
«Ні»	0
«скоріше ні ніж так»	0,1
«частково (50/50)»	0,2
«скоріше так ніж ні»	0,3
«так»	0,4

Оцінка стратегічного управління проводиться відповідно до таблиці 2.11, розробленої на основі характеристик стану менеджменту, запропонованої Д.В. Масловим із співавторами.

Таблиця 2.11 – Оцінка стратегічного управління

Кількість балів	Характеристика якості управління
0-2	Стратегічне управління ведеться без систем - проте, цілі не визначено чи розпливчато. Для впровадження системи стратегічного управління необхідно кардинально переглянути принципи ведення бізнесу
2,1-4	Система стратегічного управління має потенціал у розвиток, але ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно чітко визначити цілі та розробити стратегію розвитку підприємства
4,1-6	Система стратегічного управління для підприємства сформувалася. Необхідно наголосити на оптимізації та покращенні якості на кожному етапі стратегічного управління. Удосконалюючи систему стратегічного управління, слід враховувати значущість персоналу
6,1-8	Підприємство має розвинену систему стратегічного управління. Постійне удосконалення його якості ведеться з більшості етапів. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення проблемних областей, що залишилися.
8,1-10	Досягнуто необхідних результатів на всіх етапах стратегічного управління, система є еталонною чи близька до неї.

В анкетуванні має брати участь весь кадровий склад підприємства, при цьому необхідно проводити роздільну оцінку результатів між групами керівників усіх підрозділів та групою рядових працівників. На українських підприємствах ймовірно суттєва відмінність між думками цих двох категорій персоналу, що пов'язано з особливостями української моделі управління. Обробка результатів анкетування полягає у розрахунку середньоарифметичного значення оцінки стратегічного управління з кожного питання (окремо за кожною категорією працівників).

Оцінка стратегічного управління в цілому по підприємству визначається як середня оцінка між думками керівників та рядових працівників. Пропонована модель дозволяє побудувати профіль оцінки стратегічного управління підприємством, що відображає ступінь відповідності реального стану стратегічного управління його ідеальним станом.

Аналіз запропонованої методики оцінки стратегічного управління проведено на прикладі досліджуваного агропромислового підприємства - ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»». Результати оцінки представлені в таблиці 2.12 та рисунку 2.3.

Таблиця 2.12 – Результати оцінки стратегічного управління у ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»»

Блок	Середня оцінка		
	Працівники	Керівники	Середній бал
1. Стратегічний аналіз	1,092	1,598	1,345
2. Стратегія розвитку підприємства	0,658	1,702	1,180
3. Стратегічні заходи	0,544	0,899	0,722
4. Реалізація стратегії	0,981	1,011	0,996
5. Контроль реалізації стратегії	1,523	1,910	1,717
Підсумкова оцінка	4,798	7,120	5,959

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Отримані результати свідчать про те, що система стратегічного управління у ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» сформувалася, проте вимагає подальшого розвитку, особливо в напрямку стратегічних заходів та реалізації стратегії.

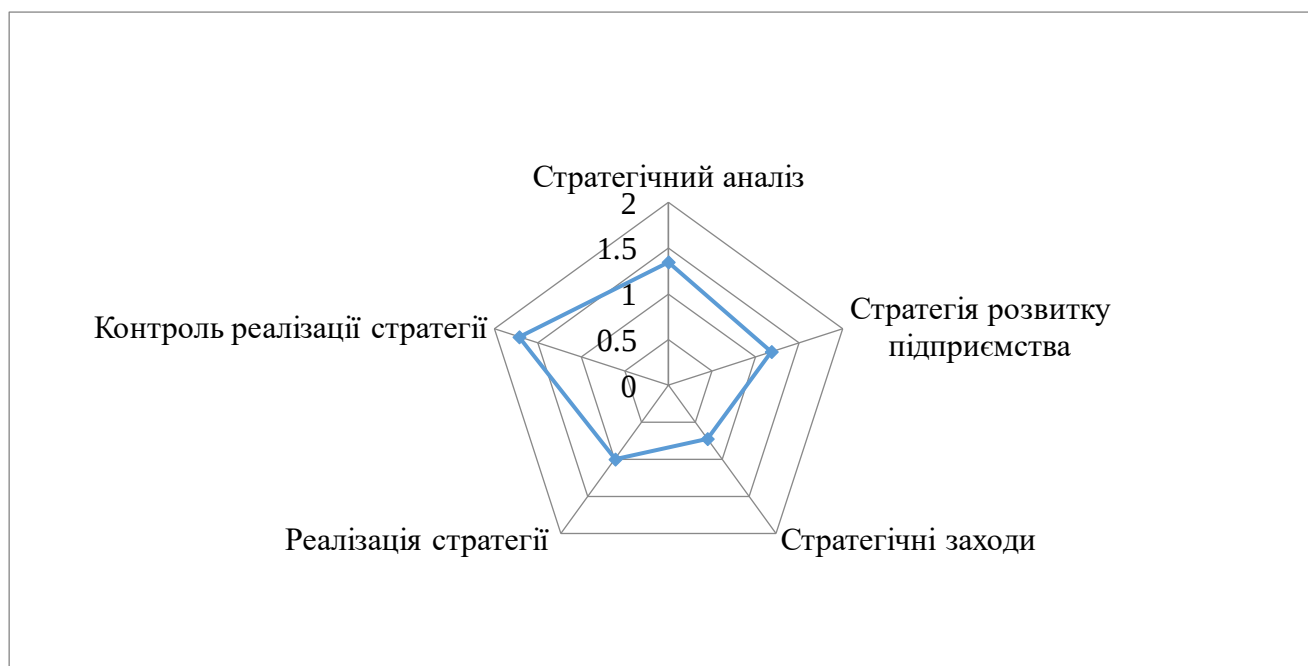


Рисунок 2.3 – Профіль оцінки стратегічного управління ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»»

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Запропонована методика сприятиме підприємствам у отриманні реальної оцінки системи стратегічного управління з точки зору їхнього персоналу. Побудова профілів оцінки стратегічного управління в динаміці дозволить відстежити зміну думок співробітників, виявити напрямок розвитку системи стратегічного управління та визначити ефективність заходів, спрямованих на її вдосконалення.

Додатково, проведення SWOT-аналізу (відповідно до таблиці 2.13) стане ключовим етапом в оцінці діяльності ТОВ "Агрофірма "Червоносільська"". Цей аналіз дозволить визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози, з якими воно стикається. Такий підхід надасть комплексний огляд ситуації, що допоможе в ухваленні обґрунтованих стратегічних рішень та покращенні управлінської ефективності.

Результати SWOT-аналізу для ТОВ "Агрофірма Червоносільська" надають важливий інсайт у внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства.

Таблиця 2.13 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
1. Багаті природні мінерально-сировинні ресурси 2. Високий контроль якості 3. Зростання оборотних коштів 4. Конкурентоспроможна цінова політика 5. Налагоджена збутова мережа 6. Відносно невеликий штат організації. 7. Молодий і перспективний колектив. 8. Гнучка політика керівництва. 9. Хороша репутація у клієнтів.	1. Неспроможність доставити продукцію в інші області України 2. Залежність від постачальників 3. Високі податки 4. Відсутність податкових пільг 5. Збої в постачанні 6. Невеликий офіс. 7. Відсутність власної логістичної служби. 8. Додаткові транспортні витрати. 9. Недостатньо високий прибуток 10. Обмеженість ведення стратегічного планування на підприємстві
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
1. Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкуренто-спроможності 2. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів 3. Випуск продукції з високою доданою вартістю, що дає можливість до більшого прибутку 4. Стійкий попит на продукцію 5. Вільний вхід на ринок 6. Зниження податків і мит 7. Зниження цін на сировину і матеріали	1. Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю 2. Низька рентабельність 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Скачки курсів валют 5. Несприятлива економічна ситуація в державі 6. Посилення конкуренції

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Внутрішні сильні сторони підприємства включають багаті природні ресурси, високий контроль якості, ефективну збутову мережу та гнучку політику керівництва. Однак слабкості, такі як залежність від постачальників, великі податки та недостатня прибутковість, обмеженість ведення стратегічного планування можуть стати викликом для оптимального функціонування.

З зовнішнього середовища виділяються можливості, такі як стійкий попит на продукцію, вільний вхід на ринок та зниження податків, що відкривають нові перспективи для розвитку. Однак існують погрози, такі як політичний вплив та контроль, низька рентабельність та загроза економічної нестабільності в державі.

Отже, виходячи з вище проведеного SWOT-аналізу ми визначимо стратегії, які сприятимуть досягненню цілей досліджуваного підприємства. Для ТОВ "Агрофірма "Червоносільська"" найбільш відповідними є стратегії концентрованого та інтегрованого росту. Оцінивши явні загрози (тиск конкурентів,

висока концентрація виробництва та рівень конкуренції, вплив постачальників і споживачів) та можливості (виходження на нові ринки, популярність у регіоні, швидкий ріст ринку продукції), ми зробимо вибір.

Підприємство повинно використовувати комбінацію стратегій, зокрема стратегію посилення позицій на ринку (використовуючи популярність у регіоні для зменшення тиску від конкурентів) та стратегію розвитку ринку (виходження на нові ринки для зменшення концентрації виробництва та рівня конкуренції). Також можливе використання стратегії зворотної вертикальної інтеграції для контролю над постачальниками. Проте пріоритетною стратегією є посилення позицій на ринку, яка надасть стійку базу для подальшого розвитку підприємства.

При впровадженні стратегії посилення позицій на ринку ТОВ "Агрофірма "Червоносільська"", використовуючи наявні можливості, отримає можливість збільшити обсяги виробництва та продаж продукції. Серед сильних сторін виділяються кваліфікаційний рівень керівництва, якість продукції.

Таким чином, успішний розвиток ТОВ "Агрофірма "Червоносільська"" можливий за умови врахування сильних сторін та можливостей, а також розробки шляхів подолання загроз і слабких сторін.

SWOT-аналіз свідчить, що управління результативністю для ТОВ "Агрофірма "Червоносільська"" є стратегічною зоною господарювання. Сертифікована система менеджменту якості гарантує стабільність та конкурентоспроможність продукції підприємства.

Система стратегічного управління виробництвом в ТОВ "Агрофірма "Червоносільська"" описується елементами системи, зокрема економічною ефективністю, яка є важливим показником ефективності цієї системи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ В ДОСКОНАЛЕНІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Концептуальні підходи до стратегічного управління аграрними підприємствами

В сучасних умовах господарювання визнається, що стратегічне мислення є ефективним підходом до управління організацією в конкурентному середовищі. Сутність стратегії визначається з філософської та організаційно-управлінської перспектив. Стратегія представляє собою систему продуманих дій, спрямованих на вибір реальних напрямів діяльності організації та формування концептуальних пріоритетів для ефективних управлінських рішень.

Аграрний сектор є стратегічно важливим для нашої держави, зокрема сільське господарство, яке забезпечує продовольчу безпеку та економічну стійкість. Розвиток сільського господарства вимагає розробки концепції, її реалізації та контролю.

Термін "концепція" означає систему поглядів та тлумачення явищ, а також форму і засіб наукового пізнання. В економіці концепція визначає основний напрям та стратегію реалізації бізнес-проектів.

Концепція розвитку сільського господарства базується на стратегії та тактиці поведінки на ринку і має на меті ефективне використання ресурсів, впровадження маркетингових інновацій, розвиток спеціалізації, кооперації та інтеграції виробництва, застосування логістики та лізингу, соціальний розвиток трудових колективів, підвищення кваліфікації працівників, розв'язання екологічних проблем та контролінг діяльності підприємств.

При розробці концепції стратегічного управління ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» необхідно враховувати прогностичні показники розвитку. Концепція повинна передбачати формування платоспроможного попиту на продукти, збалансоване планування виробництва, ефективний збут, впровадження нововведень та підготовку персоналу згідно з ринковими вимогами.

Для успішного розв'язання цих завдань необхідна наявність відповідної нормативно-правової бази. Нормативно-правові акти, що регулюють процес роботи над концепцією, повинні відповідати вимогам. Можливо, слід встановити загальні положення про порядок складання концепції, її типову структуру та зміст. Важливо вирішити питання про співвідношення регіональних і місцевих концепцій, визначити розподіл повноважень в області розробки і реалізації концепції, а також встановити допустимі межі відхилень від типової моделі, що залежать від специфіки умов та ініціативи розробників і виконавців.

Таким чином, дотримання принципів системного підходу при формуванні організаційно-методичної бази є важливою умовою реалістичності та результативності концепції стратегічного управління. При розробці концепції необхідно враховувати науково-практичний досвід.

Можливо включити в положення загальні вимоги щодо формату паперового і електронного варіантів тексту концепції. Типова форма може визначати зразковий зміст концепції, її структуру з розділами та підрозділами, а також перелік обов'язкових реквізитів. Важливо вказати адреси для надсилання копій концепції та адреси, на які надходження є обов'язковим.

Концепцію стратегічного управління аграрними підприємствами можна ілюструвати за допомогою візуальної моделі, яку представлено на рисунку 3.2. Тепер розглянемо цю модель більш детально.

Розробкою концепції повинні займатися висококваліфіковані фахівці в галузі економічної теорії, макроекономічного прогнозування, планування, адміністративного та цивільного права. Затверджена типова форма концепції має бути реалізована відповідно до встановленого порядку.

Для підвищення ефективності концепції може бути корисним застосування контролінгу. Контролінг також може бути використаний у процесі управління підприємствами. Функція контролю має охоплювати всі етапи роботи над концепцією. Оцінка здійснюється з урахуванням можливості досягнення цілей та наявності необхідних ресурсів, оптимального використання цих ресурсів і відповідності обраного хронологічного плану виконання кожного етапу. Контроль

значною мірою базується на результати моніторингу, що забезпечує достовірність висновків.

На нашу думку, реалізація вищезазначених цілей в запропонованій концепції суттєво збільшить внесок ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» у розвиток економіки Сумської області, а також сприятиме збалансованому і ефективному використанню наявних ресурсів та отриманню конкурентоспроможної продукції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зростанню добробуту мешканців області.

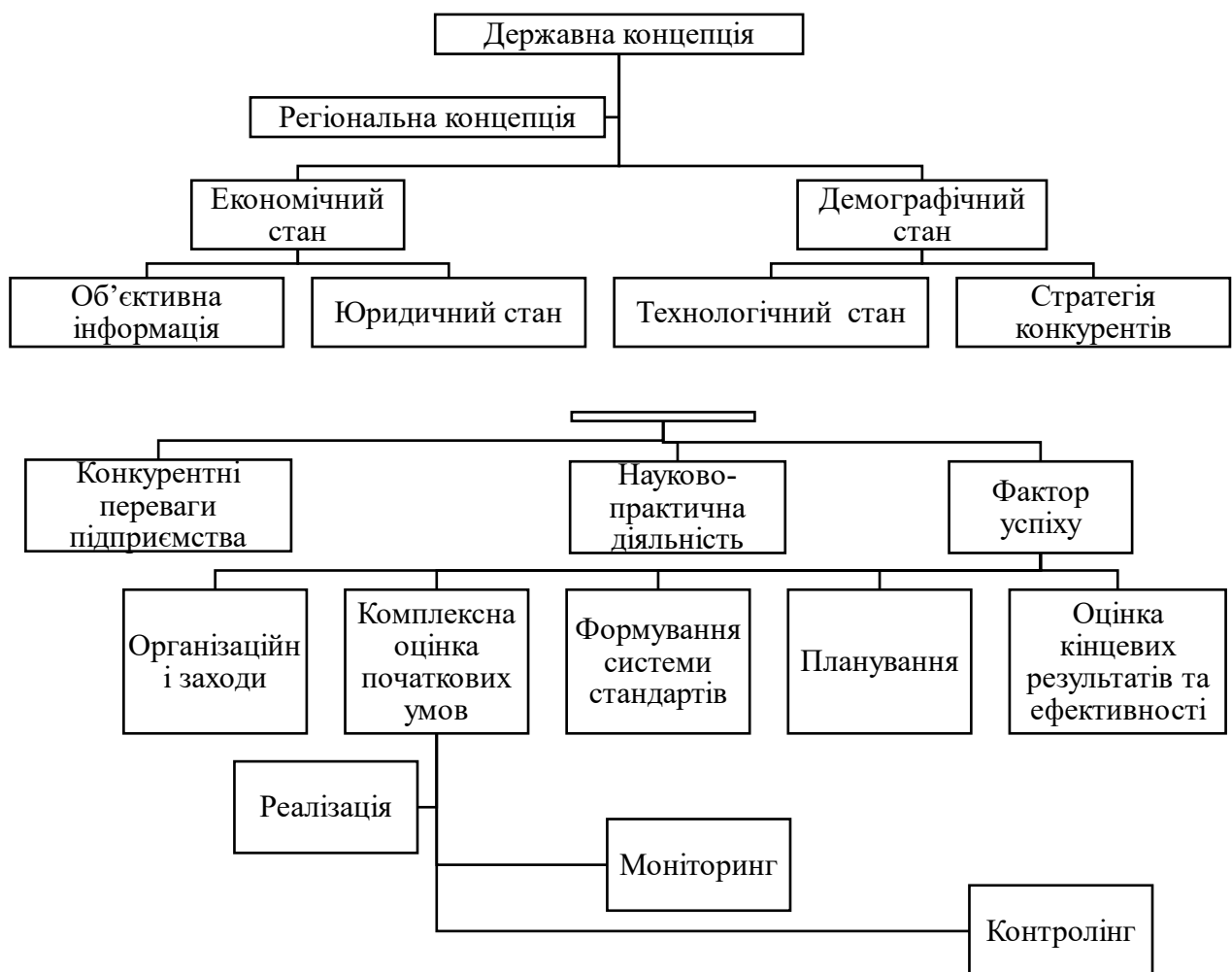


Рисунок - 3.1. Пропонована модель функціонування концепції стратегічного управління ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З врахуванням того факту, що більшість сільськогосподарських підприємств України в тому числі і ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» тільки недавно розпочали впроваджувати стратегічний підхід, часто виявляється, що навіть

детально розроблені стратегічні плани, на які витрачено значні ресурси, включаючи залучення зовнішніх консультантів, залишаються нереалізованими. Іншими словами, наявність стратегії сама по собі ще не гарантує, що сільськогосподарське підприємство дійсно практикує стратегічне управління. З іншого боку, формальне запровадження стратегічного управління не завжди забезпечує успіх підприємству.

Тому ми пропонуємо використовувати концепцію стратегічного управління для розвитку сільськогосподарського підприємства, яка наведена на рисунку 3.2.

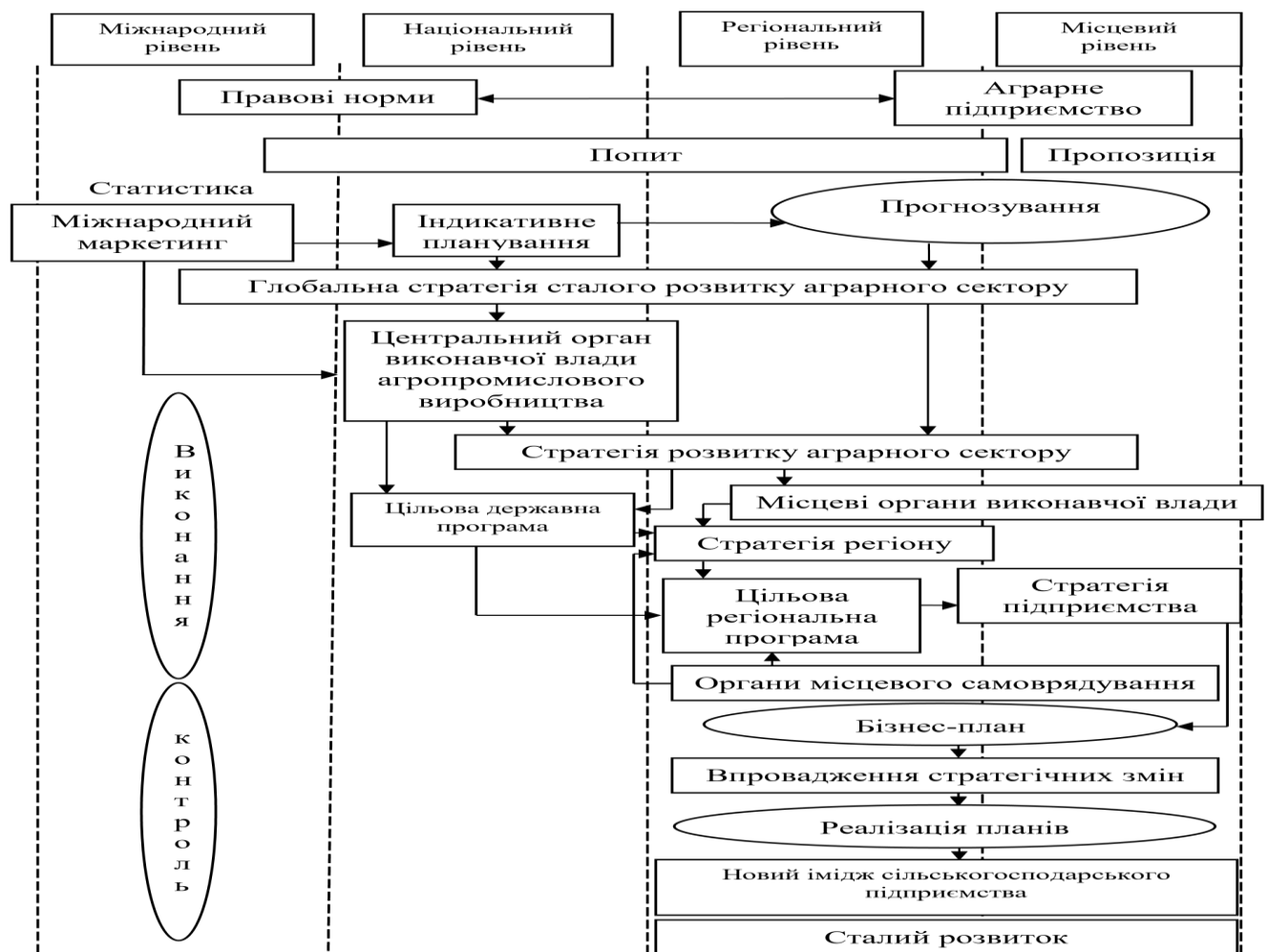


Рисунок 3.2 - Концептуальний підхід до організації стратегічного управління сільськогосподарського підприємства

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень та опрацьованих літературних джерел [5, 15]

На нашу думку, організація управління підприємств передбачає впровадження концептуального підходу до організації стратегічного управління.

Основні принципи якого повинні бути адаптовані у структурі вертикального управління.

В умовах ринкового господарювання керівництво аграрного підприємства повинне бути скоординованим та обґрунтованим. Рекомендується систематизувати роботу різних відділів підприємства для ефективного прийняття управлінських рішень. Стратегічне управління на ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» можна представити у вигляді схеми, яка показана на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Схема стратегічного управління на ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

В цілому вибір стратегії пов'язаний з можливістю надати необхідні ресурси для запланованої діяльності. Тому ми пропонуємо ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» здійснювати розробку та реалізацію стратегії поступово, з поетапним підходом до реалізації запланованих заходів, як показано на рисунку 3.4. Спочатку визначається місія компанії, аналізується внутрішнє і зовнішнє середовище і визначаються стратегічні інвестиційні цілі.

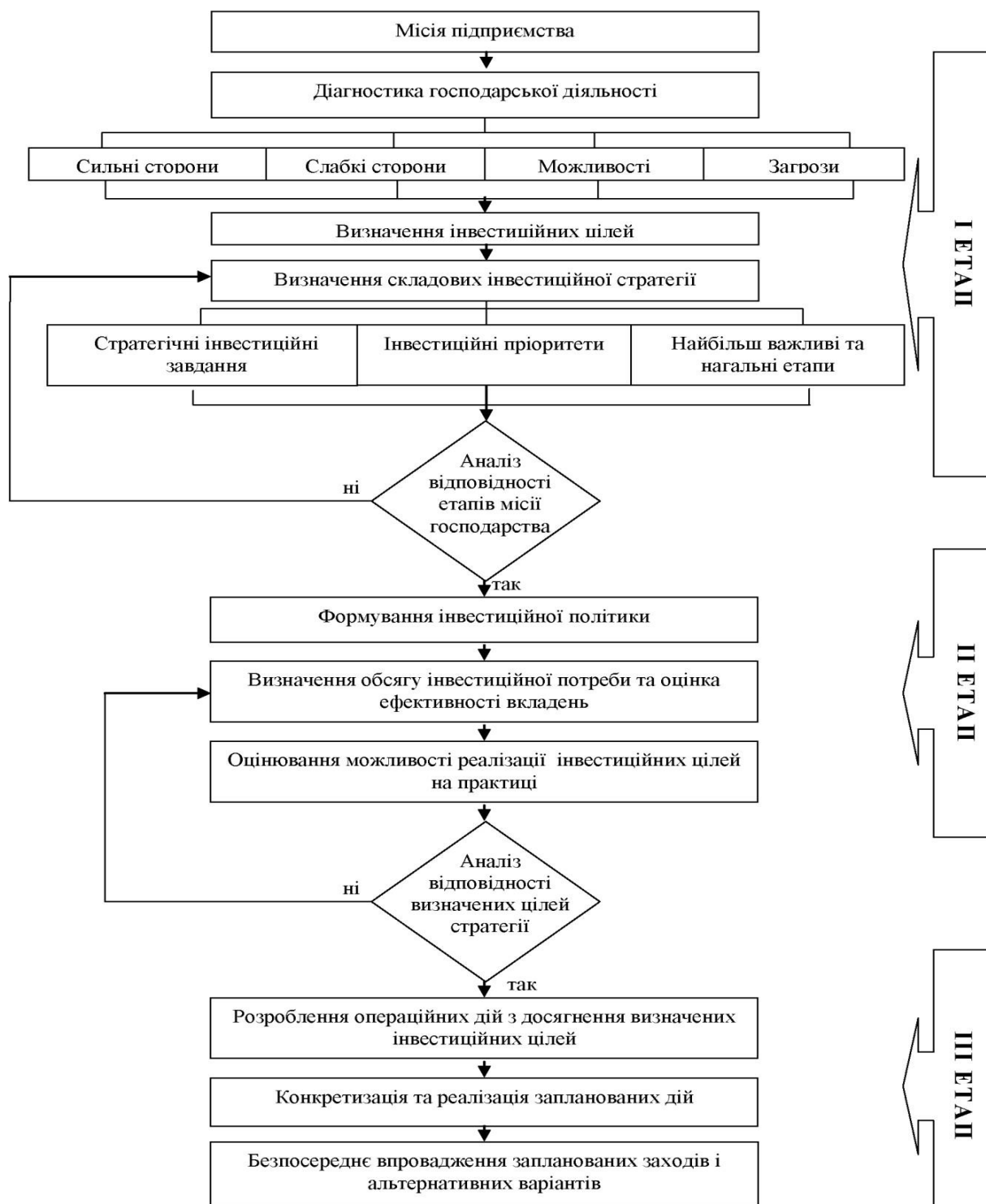


Рисунок 3.4 – Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»»

Джерело: сформовано автором за допомогою програмного забезпечення Paint

На другому етапі впровадження стратегії розвитку для сільськогосподарської фірми пропонуємо акцентувати увагу на розробці інвестиційної політики, яка визначає правила, етапи та інструменти розподілу інвестиційних коштів, а також

охоплює планування та оцінку майбутніх витрат і вигод. На заключному етапі стратегії потрібно сфокусуватися на створенні оновленого інвестиційного плану, що визначає рівень вкладень в оборотний та основний капітал і забезпечує реалізацію інвестиційної стратегії на основі показників виконання конкретних інвестиційних проектів. Розробка цього плану забезпечує злагодженість стратегічних та поточних цілей фірми і вирівнює інвестиційну діяльність із джерелами фінансування.

У цей період також відбувається безпосереднє впровадження запланованих заходів, таких як закупівля обладнання, впровадження технологій, придбання біологічних активів, будівництво та інші. У процесі розробки стратегії розвитку для ТОВ Агрофірма «Червоносільська» важливо керуватися такими принципами: системність та орієнтація на досягнення загальних управлінських цілей; врахування думок і побажань всіх учасників діяльності; неперервність процесу планування в рамках конкретного циклу та гнучкість для внесення необхідних змін.

Особливо важливо враховувати непередбачувані обставини та здійснювати розумне планування, яке може бути адаптоване до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі ТОВ Агрофірма «Червоносільська». Складені плани повинні бути конкретними та детальними, з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов компанії.

Стабільність зовнішнього середовища, дії конкурентів та зміни на ринку вимагають постійного корегування стратегічних планів, особливо для короткочасних стратегій підприємства. Можливість корегування стратегічних завдань дозволяє оперативно реагувати на зміни та приймати вчасні управлінські рішення, що забезпечує ефективність діяльності та утримує конкурентні позиції на ринку.

При формулюванні стратегії розвитку ТОВ Агрофірма «Червоносільська» потрібно визначити стратегічну мету, пріоритети стратегічних інвестицій та кроки для досягнення інвестиційних цілей. Деякі експерти рекомендують розподіл інвестицій таким чином: близько 50% на досягнення стратегічної мети, 25% на стратегічні пріоритети в інвестуванні, 10% на найбільш необхідні інвестиційні цілі,

та 15% на поточні завдання, з урахуванням можливих змін у процесі виконання стратегії.

Сучасна сільськогосподарська наука та практика містить багато стандартних методів і проектів бізнес-планів для розвитку малих землевласників, у тому числі фермерських господарств. Існують різноманітні ресурси, такі як Інтернет та друковані видання, які надають методики для розрахунку бізнес-планів, включаючи будівництво теплиць для вирощування овочів та квітів, розвиток розсадного виробництва, придбання сільгосптехніки, розвиток тваринництва, розширення виробництва нішевих культур, придбання овець, збільшення зернових плантацій, розширення асортименту продукції, виноробство, виробництво настоянок на травах, співпраця з іншими господарствами та інші напрямки.

На основі цього можна розробити інвестиційну стратегію для надання інформаційних та консультаційних послуг для розвитку сільськогосподарських підприємств самостійно або за допомогою спеціалістів.

Отже, враховуючи вищезазначене, пропонується впровадження стратегії розвитку ТОВ Агрофірма «Червоносільська», яка подана у таблиці 3.1.

З погляду удосконалення стратегічного управління на ТОВ "Агрофірма "Червоносільська"", та у зв'язку з тим що на зазначеному підприємстві існує обмеженість стратегічного планування пропонується вдосконалити стратегічне управління через його ефективне впровадження. У цьому контексті, стратегічне планування є гнучким інструментом, що дозволяє підприємству активно адаптуватися до змін у середовищі та виробляти загальні плани, які враховують потреби підприємства та вплив навколишнього середовища.

Таблиця 3.1 - Стратегія розвитку підприємства

Стратегії	Локальні і функціональні стратегії	Заходи з реалізації
Основні	1.1 Забезпечення стабільності наявного ринку	1.1.1 Вдосконалення конкурентних переваг, формування позитивного іміджу та впровадження систематичної реклами.
	1.2 Розширення спектру робіт	1.2.1. Розширення географії збуту на нові

	та послуг на ринку	регіони.
		1.2.2. Збільшення обсягів надання послуг.
		1.2.3. Створення інфраструктури для надання послуг новим підприємствам
		1.2.4. Укладання попередніх угод з потенційними замовниками робіт і послуг.
Додаткові (систематичне підвищення ефективності виробництва, зниження затрат)	2.1 Реалізація протягом двох років програми фінансового відновлення	2.1.1. Розробка заходів для зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості.
		2.1.2. Моніторинг співвідношення між власними та позиченими коштами.
		2.1.3. Вдосконалення цінової політики та розширення переліку стандартних договорів зі споживачами.
	2.2 Впровадження інноваційних технік і технологій	2.2.1. Приведення техніки та обладнання у відповідність до обсягів робіт.
		2.2.2. Розробка нормативів запасу матеріальних ресурсів для експлуатаційних потреб та будівництва.
	2.3 Вдосконалення стратегічного планування - розробка нормативів для управління запасами матеріалів і готовою продукцією, контроль за раціональним використанням матеріалів	2.3.1. Розробка нормативів запасу матеріальних ресурсів для експлуатаційних потреб та будівництва.
		2.3.2. Аналіз причин виникнення втрат і списань матеріально-технічних ресурсів.
		2.3.3. Автоматизація системи планування ресурсів і поставок

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

3.2. Розробка та впровадження стратегії розвитку в ТОВ Агрофірма «Червоносільська»

Основним управлінським напрямком для досягнення цієї стратегії ТОВ Агрофірма «Червоносільська» може бути збільшення обсягу реалізації продукції, робіт і послуг. У цьому контексті можна використовувати потенційні можливості

для збільшення прибутку шляхом оптимізації витрат на підприємстві. Досягнення цієї мети передбачає також оптимізацію систем управління і виробництва.

Для ефективного управління впровадженням стратегії пропонуємо ряд заходів:

- постійно інформувати персонал про зміни в стратегії, метах, місії та темпах реалізації, щоб забезпечити їхню підтримку.

- організувати навчання персоналу із залученням вчених та провідних фахівців з інших організацій, щоб підвищити кваліфікацію та ефективність робочого колективу.

- залучити найкваліфікованіших фахівців до реалізації основної стратегії, забезпечивши чіткий розподіл відповідальності за вживані заходи.

- проводити планування впровадження заходів при внесенні змін до стратегії, зокрема визначати терміни і обсяги фінансування.

- забезпечити першочергове фінансування стратегічного управління, зокрема для здійснення необхідних заходів.

- розробити систему автоматизації планування ресурсів і поставок підприємства.

- створити комітет по розробці та впровадженні стратегії, який буде спрямований на моніторинг зовнішнього середовища та формування позитивного іміджу.

Для ТОВ Агрофірма «Червоносільська» в рамках вдосконалення стратегічного планування, запропонуємо шляхи оптимізації даної функції управління (відповідно до таблиці 3.2).

На першому етапі здійснюється аналіз і визначення стратегічних цілей підприємства та критеріїв їх досягнення. Також проводиться оцінка сильних і слабких сторін, загальна діагностика стану та тенденцій, аналіз фінансового положення та ідентифікація ключових проблем. Основна мета цього етапу - швидко зупинити погіршення ситуації та створити передумови для виходу з кризового стану підприємства.

Другий етап передбачає орієнтацію на те, що буде вигідним в подальшому, зокрема, врахування попиту на ринку. Рішення приймаються, виходячи з перспектив виробництва, яке має попит. Знову оцінюється ситуація з точки зору попиту серед контрагентів та можливостей вигідного виробництва.

Таблиця 3.2 - Основні етапи оптимізації функції стратегічного планування

Етап	Ціль	Задачі
1 Етап	Моніторинг економічного стану підприємства та осмислення та визначення цілей його розвитку.	Цей етап включає виділення критеріїв ефективності, аналіз сильних і слабких сторін діяльності, загальну діагностику стану і тенденцій розвитку, а також аналіз фінансового стану і виділення ключових проблем, які вимагають першочергових організаційних кроків.
2 Етап	Орієнтація на споживача	Цей етап включає вивчення потреб у кожному виді реалізованої продукції, сегментацію ринку, виявлення конкурентів та їх конкурентних переваг, а також розробку стратегії для кожного виду послуг, з оцінкою економічної доцільності на короткостроковому і довгостроковому періоді.
3 Етап	Первинне реформування організаційних структур	Цей етап включає оцінку ефективності внутрішньовиробничих зв'язків, розробку варіантів організаційних перетворень по кожному підрозділу та скорочення непродуктивних ланок
4 Етап	Якісні перетворення організаційної структури	Цей етап включає уточнення завдань і функцій підрозділів, делегування відповідальності і необхідних повноважень, а також оптимізацію управлінських ланок.
5 Етап	Перетворення основного виробництва	Цей етап передбачає розрахунки собівартості по конкретних видах продукції та повний облік по підприємству.
6 Етап	Перехід до автоматизації системи планування ресурсів і поставок підприємства.	

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На третьому етапі проводиться первинна оптимізація, спрямована на скорочення непродуктивних ланок.

Четвертий етап включає якісні перетворення та створення об'єднаної системи управління, що залежить від підприємства. Це призводить до уточнення завдань і функцій підрозділів, делегування відповідальності і повноважень. Використовується бюджетування, розраховується собівартість, ведеться повний облік по всьому підприємству, відбувається автоматизація окремих підрозділів.

На п'ятому етапі переходимо до перетворення основного виробництва та формування дивізійної структури з мінімальним числом управлінських ланок та чітким розподілом функцій.

Останній етап передбачає перехід до автоматизації системи планування ресурсів і поставок підприємства.

3.3 Стратегічні напрями розвитку управління аграрними підприємствами.

В умовах глобальної економічної кризи, необхідність підтримки конкурентоздатності та ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності, оскільки негативні наслідки цієї кризи суттєво позначилися на їхньому становищі як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках. Успішне подолання проблем, пов'язаних з життєздатністю і довгостроковим розвитком підприємства, значною мірою залежить від того, наскільки ефективно керівництво та персонал оволодівають методологією та методами стратегічного управління.

У той же час, стратегічне управління набуває важливості через те, що темпи змін в зовнішньому середовищі часто випереджають можливості сільськогосподарських підприємств реагувати вчасно та адекватно на ці зміни на ринках сільськогосподарської продукції, послуг та технологій. Стратегічне управління спрямоване на розширення горизонтів передбачення та створення можливостей для своєчасної реакції на зміни в зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування має вирішальне значення для успіху та стійкості сільськогосподарської фірми. Це передбачає встановлення чітких цілей, визначення потенційних проблем і розробку ефективних стратегій для досягнення довгострокових цілей. Стратегічне планування є невід'ємною частиною управління компанією через труднощі, використання можливостей і забезпечення її постійного зростання та успіху в динамічній і конкурентоспроможній аграрній галузі. Стратегічне планування, складається з трьох вимірів: зовнішніх стейкхолдерів,

внутрішнього заохочення компанії, а також бази даних фірми та рівня його автоматизації, значно впливає на конкурентну перевагу. У контексті стратегічного управління ТОВ Агрофірма «Червоносільська», ми пропонуємо покращити стратегічне планування шляхом моніторингу економічного стану підприємства та осмислення і визначення цілей його розвитку, а також переходу до автоматизації системи планування ресурсів і поставок підприємства. При слід враховувати, що поняття "ефект" і "ефективність" мають важливе значення в оцінці управління. Ефект визначає абсолютний результат дії, в той час як ефективність є відносною мірою, яка враховує ефект у контексті витрат та ресурсів.

Оцінюючи показники, важливо відзначити, що для кожної сфери ринкових відносин повинні існувати власні критерії оцінки. Для розрахунку економічної ефективності рекомендується використовувати порівняння витрат з економічним ефектом, вираженим у грошовому еквіваленті, за формулою 3.1:

$$\text{Ефективність (Е)} = (\text{Результат (Р)} / \text{Витрати (З)}) \cdot 100\% \quad (3.1)$$

Розглядаючи ефективність з різних позицій, таких як формування витрат, планування виробництва, прибуток, реалізація інвестиційних проектів і т. д., слід пам'ятати, що аналіз загальної продуктивності компанії є першим кроком.

Оцінка підприємства повинна враховувати результати та витрати виробництва, однак досвід показує, що оцінка виробничих одиниць за підходом продуктивності та витрат не завжди виявляє внутрішні резерви та не сприяє загальній економічній ефективності (в даному контексті обмежено). Важливо також враховувати діючий ціновий механізм.

Цей явищний результат впливає з будь-якого вимірювання, яке виражено у фінансовому виразі, зазвичай в доходах або чистому прибутку. Позитивне значення свідчить про зменшення витрат, а негативне - про збитки для інвестора. Економічний вплив може бути потенційним або реальним (комерційним), а також науково-технічним, соціальним і екологічним впливом - виключно потенційним економічним впливом.

Ефективність визначених стратегічних напрямів вимірюється розміром їх внеску у досягнення обґрунтованих цілей та виконання запланованих завдань, враховуючи витрати і негативні наслідки, які виникають при формуванні та виконанні стратегічного плану.

Точний розрахунок економічного ефекту від удосконалення стратегічного планування діяльності ТОВ Агрофірма «Червоносільська» може бути проведений лише після впровадження заходів та їх дії протягом одного або двох років. Наразі розрахунки можуть бути лише орієнтовними.

Якщо припустити, що запропоновані заходи щодо удосконалення стратегічного планування призведуть до збільшення обсягу реалізації продукції на 2% [38, 39], то економічний ефект можна розраховувати за наступною формулою:

$$E_p = \left(\frac{\text{ЦПВ}}{B_1} - \frac{\text{ЦПВ}}{B_2} \right) B_2 \quad (3.2)$$

де: ЦПВ – умовно-постійні витрати (витрати за 2022 рік, тис. грн.); B_1 – виручка до впровадження заходу (собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг); B_2 – виручка після впровадження заходу.

$$B_2 = 12796,0 * 1,02 = 13051,92 \text{ тис. грн.} \quad (3.3)$$

$$E_p = ((13670,0 / 12796,0) - (13670,0 / 13051,92)) * 13051,92 = 0,21 * 13051,92 = 273,40 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

ЦПВ, що вказує на умовно-постійні витрати, разом із показниками B_1 та B_2 (виручка до та після впровадження заходу відповідно) забезпечують базу для розрахунку економічного ефекту. Отриманий результат (273,40 тис. грн.) вказує на позитивні зміни, що можуть статися через впровадження підходу щодо вдосконалення стратегічного планування.

Отримані результати розрахунків економічного ефекту подані у зведеній таблиці 3.3.

Таблицю 3.3 – Зведена таблиця визначення економічного результату щодо впровадження стратегічного планування на підприємстві

Показник	Значення показника, тис.грн
Умовно-постійні витрати	13670,0
Виручка до впровадження заходу (собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг))	12796,0
Виручка після впровадження заходу	13051,92
Економічний ефект від заходів щодо вдосконалення функції стратегічного планування на підприємстві	273,4

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Вдосконалення стратегічного планування в ТОВ Агрофірма «Червоносільська» не тільки впливає на економічні показники, такі як збільшення обсягу продукції та ефективності ринку, але й має соціальний ефект, покращуючи умови праці, забезпечуючи ритмічну роботу підприємства та підвищуючи рівень життя працівників (рисunek 3.5).

Після запропонованих дій щодо вдосконалення стратегічного планування, підприємство буде здатне здійснювати довгострокове та короткострокове планування виробництва, контролювати випуск продукції, моніторити завантаження виробничих потужностей, а також точно вести облік собівартості виробничих замовлень. У сфері маркетингу і збуту буде налагоджена система роботи з покупцями, укладання договорів та комерційних пропозицій, а також система багаторівневих цін і знижок. У сфері матеріально-технічного постачання планується ведення договорів і заявок на закупівлю, якісне планування рівня запасів і закупівель, автоматизація внутрішньо-складських рухів товарів, а також зниження рівня неліквідних запасів. У фінансовій службі буде повний облік і моніторинг руху товарно-матеріальних цінностей підприємства.

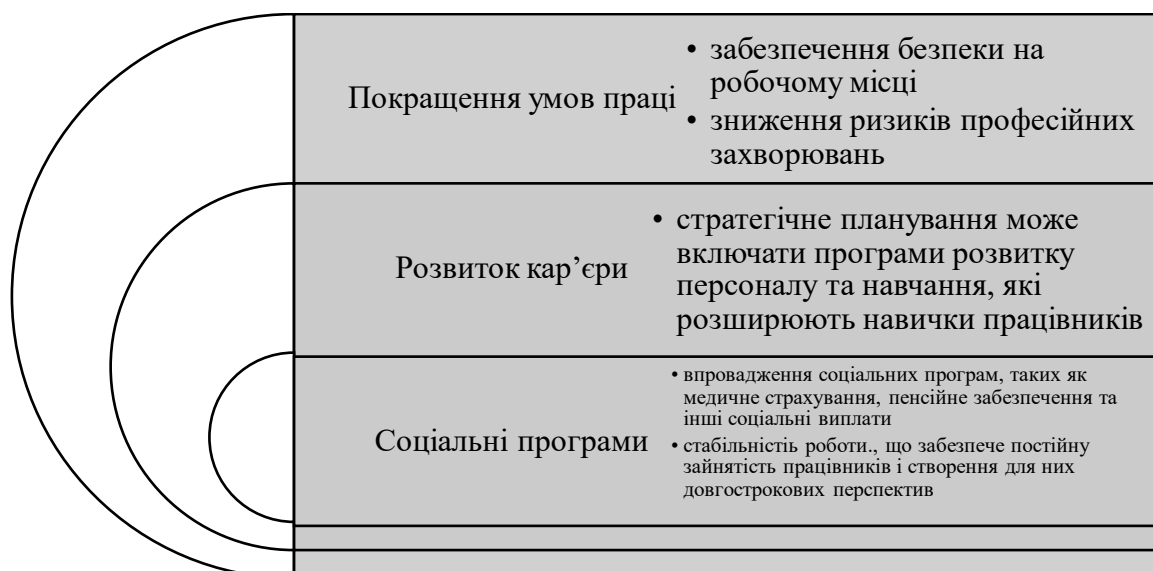


Рисунок 3.5 – Соціальний ефект від вдосконалення функції стратегічного планування в ТОВ Агрофірма «Червоносільська»

Джерело: сформовано автором

Впровадження стратегічного планування дозволить агрофірмі оперативно управляти виробництвом і підвищити якість діяльності, не тільки з точки зору обсягу, але й якісних показників.

Наслідки впровадження стратегічного планування в ТОВ «Агрофірма «Червоносільська» виражаються в позитивних фінансових показниках (економічний ефект 273,4 тис. грн.), а також має значущий соціальний вплив, сприяючи якості життя працівників та спільноти в цілому. Це підкреслює важливість стратегічного планування як інструменту для досягнення фінансових та стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВОК

На підставі проведеного дослідження щодо стратегічного управління аграрного підприємства можна зробити такі висновки:

1. В умовах війни, діяльність підприємств стикається з багатьма викликами, такими як зміни на ринку, скорочення або перерозподіл ресурсів,

загроза безпеки та нестабільність. У такому середовищі, стратегічне управління підприємством стає критично важливим для забезпечення виживання та успіху. Стратегічне управління підприємством в умовах війни вимагає адаптації, безпеки, співпраці, гнучкості, інновацій та технологічного розвитку. Успішне стратегічне управління допомагає підприємствам зберегти конкурентні позиції, забезпечити ефективність та виживання в умовах військового конфлікту

2. ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» розташоване у с. Старе Село, Сумського району, Сумської області. Основною діяльністю підприємства є вирощування зернових та технічних культур.

3. Говорячи про аналіз ресурсного потенціалу ТОВ Агрофірма «Червоносільська» зазначимо, що він свідчить про певні позитивні тенденції. Зокрема, збільшення товарної продукції на 100 га сільськогосподарських угідь та на 1 середньорічного робітника на 26,44% свідчать про ефективне використання земельних ресурсів та підвищену продуктивність праці. Важливим є підвищення урожайності зернових, сої та соняшника, що свідчить про ефективне використання та обробку сільськогосподарських площ. Зменшення рентабельності підприємства у 2022 році порівняно з 2020 роком може бути спричинене рядом факторів, включаючи збільшення витрат або зміни в ринкових умовах. Не зважаючи на певні виклики, такі як зменшення суми отриманого прибутку в розрахунку на площу і працівника, досліджуване підприємство покращує свої показники ефективності та підвищує свої потужності. Отже, є певний потенціал для подальшого розвитку та оптимізації. Однак, для подальшого підвищення ефективності рекомендується переглядати структуру інших операційних витрат та шукати можливості їх раціоналізації. Загалом, підприємство є достатньо забезпеченим ресурсами, але існує потреба в подальшій оптимізації та інтенсивному використанні цих ресурсів для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

4. Отримані результати оцінки стратегічного управління у ТОВ Агрофірма «Червоносільська» свідчать про те, що система стратегічного управління сформувалася, проте вимагає подальшого розвитку, особливо в напрямку стратегічних заходів та реалізації стратегії.

5. SWOT-аналіз ТОВ "Агрофірма Червоносільська" надає глибокий погляд на внутрішні та зовнішні фактори, що визначають його функціонування.

З врахуванням отриманих висновків, для ТОВ «Агрофірма Червоносільська» рекомендовано використовувати комбінацію стратегій розвитку. Оптимальним є посилення позицій на ринку, використовуючи популярність у регіоні для зменшення конкурентного тиску, а також розвиток нових ринків для розширення виробництва та зниження рівня конкуренції.

6. У ході дослідження було визначено кілька ключових недоліків в організації розвитку стратегічного управління на ТОВ "Агрофірма "Червоносільська"". Перш за все, було виявлено обмеженість стратегічного планування на підприємстві. Це може обмежити здатність компанії ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та розробляти стратегії, які враховують потреби підприємства та вплив зовнішніх чинників. Ще однією проблемою є те, що навіть детально розроблені стратегічні плани, на які витрачено значні ресурси, залишаються нереалізованими. Це вказує на неефективність впровадження стратегічного управління та можливі проблеми в системі виконання запланованих заходів.

7. Ще одним недоліком є недостатня системність та орієнтація на довгострокові цілі тобто ТОВ "Агрофірма "Червоносільська"" не завжди враховує системний підхід при формулюванні стратегії та не завжди орієнтується на досягнення довгострокових цілей. Це може впливати на консистентність та стійкість стратегії. Важливо впровадити системний підхід до стратегічного управління, включаючи аналіз всіх аспектів діяльності підприємства та орієнтацію на довгостроковий успіх.

8. Процес стратегічного управління в ТОВ "Агрофірма "Червоносільська"" стикається з проблемами інтеграції з іншими структурними підрозділами підприємства, що ускладнює виконання стратегії на практиці. Відповідно необхідно удосконалити механізми взаємодії між різними відділами підприємства та забезпечити їх активну участь у процесі стратегічного управління.

9. Запропоновані заходи сприятимуть впровадженню ефективного стратегічного планування, дозволяючи підприємству оперативно управляти виробництвом, підвищити якість діяльності та досягти позитивних фінансових та стратегічних результатів. Наслідки впровадження стратегічного планування в ТОВ "Агрофірма "Червоносільська"" проявляться в позитивних фінансових показниках, таких як економічний ефект у розмірі 273,4 тис. грн., а також в значущому соціальному впливі, покращуючи якість життя працівників та спільноти в цілому. Це підкреслює важливість стратегічного планування як ключового інструменту для досягнення фінансових та стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності та ризику.

10. Внаслідок впровадження системи стратегічного планування, підприємство отримає можливість проводити довгострокове і короткострокове планування виробництва, контролювати випуск продукції, отримати повну картину завантаження виробничих потужностей та вести облік фактичної собівартості виробничих замовлень. У сфері маркетингу і збуту буде реалізована система ведення роботи з покупцями, включаючи укладання договорів та комерційних пропозицій, а також впроваджено систему багаторівневих цін і знижок. У галузі матеріально-технічного постачання буде впроваджено систему ведення договорів і заявок на закупівлю, якісне планування рівня запасів і закупівель, автоматизацію внутрішньоскладських рухів товарів та зниження рівня неліквідних запасів. У сфері бухгалтерії і фінансової служби буде введений повний облік і моніторинг руху товарно-матеріальних цінностей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аранчій В. І. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях . Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 45. С. 33-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_45_8 (дата звернення 10.09.2023)
2. Баценко Л.М., Косенко В.Ю., Сенько А.А. Взаємозв'язок між стратегією організації та організаційним дизайном. Science foundations of modern science

- and practice. Abstracts of X International Scientific and Practical Conference. Athens, Greece. 2021. Pp. 254-258
3. Баценко Л.М. Взаємозв'язок розвитку підприємства та його стратегічних напрямків. Матеріали XIV -ї Всеукраїнської конференції молодих учених і спеціалістів «Історія освіти, науки і техніки в Україні» 17 травня 2019 р. / Нац. акад. аграр. наук України ; Нац. наук. с.-г. б-ка НААН ; Миронівський ін-т пшениці ім. В. М. Ремесла [та ін.] ; уклад. В. А. Вергунов, О. А. Демидов, А. С. Білоцерківська, М. М. Давиденко; редкол.: В. А. Вергунов (голова). К. : ТОВ «Наш формат». 2019. Ч. 2. 296-298
 4. Баценко Л.М., Зв'язок між структурою та стратегією розвитку організації. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези II Міжнародної науково-практичної конференції (6-8 листопада 2019 р.).– Житомир. 2019. 29-32
 5. Баценко Людмила, Безугла Юлія, Формування стратегій аграрних підприємств. Міжнародна наукова конференція «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах». Збірник тез доповідей. Ч.1- К: НТУ, 2023 – с.42-44
 6. Баценко Л., Безугла Ю. Актуальні питання стратегічного менеджменту аграрного підприємництва. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С. 43-45
 7. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». 2018. 262 с.
 8. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. - С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6 (дата звернення 10.09.2023)

9. Василенко С. В. Ресурсний потенціал як складова формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств . Наукові горизонти. 2020. № 6. С. 52-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2020_6_8 (дата звернення 10.09.2023)
10. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства .Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 424-429. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_61 (дата звернення 10.09.2023)
11. Даудова Г. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні .Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 2. С. 65-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2019_2_10_75 (дата звернення 10.09.2023)
12. Дячков Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2020. № 45. С. 68–73.
13. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств .Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 171-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_27 (дата звернення 10.09.2023)
14. Кизенко О. О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління підприємством. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2019. № 4(2). С. 44-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2019_4\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2019_4(2)__10) (дата звернення 10.09.2023)
15. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства .Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)__23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)__23) (дата звернення 10.09.2023)
16. Ковальська Л. Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки. Економічний форум. 2018. № 4. С. 169-176.

- 17.Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 113-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)_25) (дата звернення 10.09.2023)
- 18.Лазаренко Ю. О. Ідентифікація факторів впливу на формування і реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації .Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 162-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_34 (дата звернення 10.09.2023)
- 19.Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н. функціональна модель оцінки менеджменту. URL: <http://deming.ru/TehnUpr/FunkModOcen.htm> (дата звернення 10.09.2023)
- 20.Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 3-2. С. 34-39.
- 21.Орлова Д. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток . Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2019. № 4. С. 88-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_4_15 (дата звернення 10.09.2023)
- 22.Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін . Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(2). С. 29-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)_7) (дата звернення 10.09.2023)
- 23.Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту .Modern economics. 2019. № 18. С. 138-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_18_23 (дата звернення 10.09.2023)

- 24.Потапюк І. П. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. Економічний форум. 2018. № 4. С. 209-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_34 (дата звернення 10.09.2023)
- 25.Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 206. С. 396-403. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_206_39 (дата звернення 10.09.2023)
- 26.Різниченко О. А. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 320- 327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhneu_ekon_2019_1_32 (дата звернення 10.09.2023)
- 27.Сакун Л. М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки . Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. С. 194-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_37 (дата звернення 10.09.2023)
- 28.Свірідова С.С. Ризики стратегічного плану розвитку сільського господарства . Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 1(2). С. 35-38.
- 29.Смирнова С. М. Стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування на основі swot-аналізу . Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 53-58.
- 30.Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_4_12 (дата звернення 10.09.2023)
- 31.Старинець О. Г. Формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств . Інтелект XXI. 2019. № 4. С. 83-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_4_18_80 (дата звернення 10.09.2023)

- 32.Судомир С. М. Методологія формування результативного портфеля стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на синергетичних засадах . Агросвіт. 2020. № 4. С. 3-8.
- 33.Тимошенко М. М. Економічний механізм реалізації стратегії сільського розвитку за умов сталості: методи та інструменти . Інноваційна економіка. 2018. № 7-8. С. 16-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_7-8_4 (дата звернення 10.09.2023)
- 34.Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки . Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 283-291.
- 35.Харченко Т. М. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства .Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 2. С. 62-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_2_13 (дата звернення 10.09.2023)
- 36.Шмаров Д. Стратегічний пріоритет розвитку аграрного сектора Волині: комплексне використання сільськогосподарської сировини Економіст. 2018. № 7. С. 20-26.
- 37.Штучний В. Г. Вибір та порядок використання інструментів при стратегічному аналізі підприємств сільськогосподарського комплексу . та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 171-177.
- 38.Щебликіна І. О. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку в системі стратегічного управління підприємств України.Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3. С. 37-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_3_8 (дата звернення 10.09.2023)
- 39.Mulyaningsih, M., Danial, R., Komariah, K., Firdausijah, R. T., & Yuniarti, Y. The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. Management Science Letters. 11. 2023. 411-416.

- 40.** Namazi, M., & Rezaei, G. Modelling the role of strategic planning, strategic management accounting information system, and psychological factors on the budgetary slack. In *Accounting Forum* (pp. 1-28). Routledge. 2023