

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Улько Єлізавета Сергіївна

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

Рецензент: ***Пізняк Тетяна Іванівна***
к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Менеджменту імені професора Л.І.
Михайлової.

Освітній ступінь

Бакалавр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Завідувачка кафедри

Затверджую:

А.І.Орехова

« ____ » _____

202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Улько Єлізавети Сергіївни

1. Тема роботи: "Управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства"

2. База практичного дослідження: ТОВ «Молоко Вітчизни» м. Конотоп, Сумської області

керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 202__ р.

3. Строк подання студентом закінченої роботи « ____ » _____ 202__ року

4. Вихідні дані до роботи:

- нормативно-правові акти України;
- офіційна урядова інформація, в т. ч. Міністерства охорони здоров'я України;
- офіційні дані Державної служби статистики України;
- наукові праці вітчизняних та закордонних вчених;
- дані статистичної та фінансової звітності, планова документація підприємства;
- довідникова інформація з офіційних збірників та інтернет - видань;
- власні напрацювання студентки за темою дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико-методичні основи управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести оцінку рівня розвитку управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства;
- провести ефективності управління та адміністрування стратегічним розвитком на аграрному підприємстві;
- обґрунтувати шляхи удосконалення системи мотиваційних заходів для персоналу підприємства;
- обґрунтувати удосконалення системи управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства.

6. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 202__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану – графіку виконання роботи	Листопад-грудень 2021 р.	
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Січень 2022р.	
3.	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чернового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-квітень 2022р.	
4.	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на базі дослідження	Травень- вересень 2022р.	
5.	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини	Жовтень 2022 р.	
6.	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Листопад-2022 р.	
7.	Затвердження проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу кваліфікаційної роботи	Грудень 2022 р. Січень 2023	
8.	Оновлення даних за 2019, 2020, 2021 рр. та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Лютий-березень 2023 р.	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Квітень 2023 р.	
10.	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до деканату)	01 травня 2023	
11.	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	3 травня 2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	17 травня 2023	

Студент

Є.С.Улько

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної
роботи

Т.М.Харченк

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено.
Дипломна робота допущена до захисту

М.О. Лищенко

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Улько Є.С.Управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент». СНАУ, Суми, 2023. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичним та практичним аспектам управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства. Розкрито теоретичні основи поняття «Стратегічне управління», «Розвиток підприємства», «адміністрування», «Стратегічне управління розвитком та їх роль у формуванні конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства.

В кваліфікаційній роботі обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано її мету та задачі, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну, теоретичне й практичне значення дипломної роботи, надано відомості щодо апробації результатів дослідження. Визначено сутність та роль управління та адміністрування стратегічним розвитком підприємства. Проаналізовано проблеми управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства на сучасному етапі. Обґрунтовано, що управління стратегічним розвитком є надскладним та специфічним видом управління, що використовує підприємство у своїй діяльності. Теоретично обґрунтовано, що через ефективне управління стратегічним розвитком підприємства можна домогтися кращих результатів діяльності в майбутньому. Розкрито вплив управління стратегічним розвитком аграрного підприємства на підвищення економічної підприємницької діяльності. Наведено сучасні теорії управління стратегічним розвитком на підприємстві.

У другому розділі проаналізовано основні економічні показники підприємства, проведено оцінку рівня розвитку управління та адміністрування стратегічним розвитком, що дозволило автору зробити обґрунтовані висновки про вмотивованість персоналу ТОВ «Молоко Вітчизни». Керівництво ТОВ «Молоко Вітчизни» використовує сучасні технології управління операційною діяльністю. Доведено, що найбільш дієвим та ефективним є управління та адміністрування стратегічним розвитком підприємства, яке ґрунтується на сучасних інноваційних підходах.

Визначено, що впровадження нових підходів до управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства, дозволить вдосконалити діючу систему управління та адміністрування, матиме позитивний економічний ефект. **Ключові** управління, стратегічний розвиток, адмініструванням, стратегія, конкурентні переваги

SUMMARY

Ulko E.S. Management and administration of strategic development of an agrarian enterprise

Bachelor's qualifying work on specialty 073 "Management". SNAU, Sumy, 2023. - Manuscript.

The qualification work is devoted to theoretical and practical aspects of management and administration of the strategic development of an agricultural enterprise. The theoretical foundations of the concept of "Strategic management", "Development of the enterprise", "administration", "Strategic management of development and their role in the formation of competitive advantages and competitiveness of the enterprise are revealed.

The qualification paper substantiates the relevance of the research topic, formulates its purpose and tasks, defines the object, subject and research methods, reveals the scientific novelty, theoretical and practical significance of the thesis, provides information on the approval of the research results. The essence and role of management and administration of the strategic development of the enterprise is

determined. The problems of management and administration of the strategic development of an agrarian enterprise at the current stage are analyzed. It is substantiated that the management of strategic development is an extremely complex and specific type of management used by the enterprise in its activities. It is theoretically substantiated that through the effective management of the strategic development of the enterprise, it is possible to achieve better results in the future. The impact of managing the strategic development of an agrarian enterprise on increasing economic entrepreneurial activity is revealed. Modern theories of management of strategic development at the enterprise are given.

In the second chapter, the main economic indicators of the enterprise were analyzed, an assessment of the level of development of management and administration of strategic development was carried out, which allowed the author to draw reasonable conclusions about the motivation of the staff of Moloko Vitchyzny LLC. The management of "Moloko Vitchyzny" LLC uses modern technologies for managing operational activities. It has been proven that the most effective and efficient is the management and administration of the strategic development of the enterprise, which is based on modern innovative approaches.

It was determined that the introduction of new approaches to the management and administration of the strategic development of an agrarian enterprise will improve the current system of management and administration and will have a positive economic effect.

Keywords: management, strategic development, administration, strategy, competitive advantages.

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрні підприємства України стали свідками серйозних змін, що відбулися в їх організаційній структурі та системі управління. Зокрема, процеси децентралізації відобразилися на взаєминах з їх засновниками – об'єднаними територіальними громадами, а також на зміні регуляторних вимог, які стали жорсткішими. Крім того, обсяг державної підтримки зменшився, а тиск конкурентів, якими є приватні підприємства, збільшився.

Незважаючи на це, аграрні підприємства продовжують виконувати важливу соціальну функцію, задовольняючи попит населення на якісну сільськогосподарську продукцію. Проте в умовах пандемії та війни з Росією, вони змушені приймати неординарні стратегічні рішення, які вимагають нового підходу до управління та адміністрування. Дана ситуація ставить під загрозу ефективність системи стратегічного управління підприємствами, в тому числі й аграрними. Тому існує необхідність в дослідженні системи управління та адміністрування стратегічним розвитком підприємства, що буде актуальним в умовах невизначеності.

Еволюції системи стратегічного управління підприємств, включаючи аграрні підприємства, присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників: Андрющенко І. [1]. Анософфа І.[30], Довганя Л.[7], Мескона М.[32], Сороки А. [22], Турило А.М.[23] , Шершньової З. [25] та інших. Проте недостатньо дослідженим залишається питання формування ефективної моделі стратегічного управління підприємствами аграрного сектору в умовах невизначеності.

Мета та завдання роботи. Розроблення напрямів удосконалення системи управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства, зокрема, ТОВ «Молоко Вітчизни».

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити теоретичні та методичні засади управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства;

- проаналізувати специфіку системи управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства;
- охарактеризувати поточний стан управління та функціонування ТОВ «Молоко Вітчизни»;
- дати оцінку ефективності управління та адміністрування стратегічним розвитком ТОВ «Молоко Вітчизни»;
- розробити напрями удосконалення системи управління та адміністрування стратегічним розвитком ТОВ «Молоко Вітчизни».

Об'єкт дослідження. Система управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства, зокрема, ТОВ «Молоко Вітчизни».

Предмет дослідження. Комплекс теоретичних, методичних і прикладних аспектів, що стосуються розвитку системи управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства, включаючи ТОВ «Молоко Вітчизни».

Методи дослідження. Для проведення дослідження були використані загальнонаукові методи пізнання. Зокрема, методи порівняння, аналізу та класифікації застосовані для вивчення детермінант «стратегічне управління», структурний метод - для виокремлення особливостей управління та адміністрування стратегічним розвитком підприємства, логічний метод - для формулювання висновків, табличний та графічний методи - для представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу складають наступні джерела: монографії, наукові публікації вчених, що присвячені питанням стратегічного управління, законодавчі матеріали, матеріали статистичної служби України, фінансові звіти ТОВ «Молоко Вітчизни», а також власні дослідження.

Практичне значення. Отримані результати мають практичне значення, оскільки вони допоможуть обґрунтувати напрями покращення системи управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства ТОВ «Молоко Вітчизни». Зокрема, це дозволить аргументувати вектори

стратегічного розвитку підприємств та розробити алгоритм удосконалення системи управління.

Публікації. Ulko Y. Current issues of management and administration of strategic development of agricultural enterprises. Міжнародна мультидисциплінарна наукова конференція на тему: Світ наукових досліджень. Випуск 17. (16-17 березня 2023 року). URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/4362/> (дата звернення 1.04.2023)

Структура та обсяг дипломної роботи: У даній дипломній роботі містяться такі частини: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Робота складається з 42 сторінок основного тексту та включає 7 таблиць, 2 рисунки та 4 додатки. Список використаних джерел складається з 40 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах турбулентності економіки аграрні підприємства України стикаються з численними викликами, які негативно впливають на їхню діяльність. Окрім факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, таких як зміни у політиці, ринкові коливання та економічна нестабільність, аграрні підприємства зіткнулися з проблемою неефективного управління та адміністрування.

Нездатність до адаптації та стратегічного планування призводить до хаотичності та неефективності в управлінні підприємством. Це зменшує його результативність та підвищує ризик вразливості від впливу зовнішніх викликів.

Проте успішні приклади діяльності аграрних підприємств свідчать про те, що наявність чіткої системи стратегічного курсу розвитку є ключовим фактором, який дозволяє зберегти конкурентну позицію в умовах нестабільності. Підприємства, які мають добре продуману стратегію та систему управління, здатні адаптуватися до змін у середовищі та ефективно використовувати можливості для розвитку [25].

Проблематика стратегічного управління підприємствами є важливою темою для багатьох науковців. Наприклад, такі вчені як Ансофф І. [30], Величко Т. [4], Довгань Л. [7], Должанський І. [8], Корецький М. [13], та інші, присвятили багато часу дослідженню цього питання.

Проте останні події, такі як пандемія COVID-19 та війна з Росією, показали, що обрані стратегічні концепції менеджменту більшості аграрних підприємств не є ефективними в аспекті їх адаптації до змін реалій господарювання. З цієї причини багато аграрних підприємств знаходяться в складних умовах, коли стратегічне управління не може дати необхідних результатів.

Управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрних підприємств є складним процесом, який потребує комплексного та системного

підходу. Хоча багато науковців присвятили свої дослідження цій темі, проте деякі проблеми залишаються невирішеними.

Експерти визначають певні недоліки у системах управління та адміністрування стратегічним розвитком вітчизняних аграрних підприємств [14]. Один з найбільш поширених недоліків полягає в тому, що підприємства аграрного сектору зосереджуються переважно на отриманні прибутків, не звертаючи достатньо уваги на стратегічне планування та розвиток довгострокових цілей. Крім того, невміння правдиво оцінювати власний потенціал спричиняє труднощі при формуванні стратегії розвитку. Часто підприємства недооцінюють свої можливості, тому не можуть досягати поставлених цілей.

Недостатнє знання сучасних методологій стратегічного управління та адміністрування також є суттєвою перешкодою для ефективного управління розвитком аграрних підприємств. Без належного знання та розуміння таких методологій менеджмент не має необхідних знань та інструментів для прийняття важливих стратегічних рішень. Недостатньо уваги надається питанням організаційного забезпечення системи управління та адміністрування стратегічним розвитком підприємства.

На думку Балабанової Л.[2], яка активно досліджує проблеми управління вітчизняними підприємствами, відсутність стратегічного мислення у керівників є головною причиною неефективності управління. Вітчизняна дослідниця вважає, що стратегічні цілі та шляхи їх досягнення повинні бути визначені підприємством ще на початку своєї діяльності. Цю думку підтримує й інший дослідники у цій галузі – Готь О, Бондаренко С. Вони переконані, що стратегічне мислення є важливим чинником успішного управління підприємством [6]. За його словами, успішні менеджери повинні мати комплексне уявлення про взаємозв'язок стратегічних цілей, які забезпечують конкурентні переваги компанії. Також вони повинні чітко визначати засоби досягнення стратегічних цілей та усвідомлювати важливість моніторингу конкурентного ринку, змін поведінки споживачів та узгодженості всіх власних бізнес-процесів. Ці ознаки є ключовими для розвитку

успішного бізнесу, оскільки допомагають підприємству визначати свою стратегію та дієво реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

У контексті розвитку менеджерської науки змінюється сутність поняття «стратегічне управління підприємством». Наприклад, Анософф І. [30] відмежовує «стратегічне планування підприємства» від «стратегічного управління підприємством», стверджуючи, що стратегічне планування спрямоване на оптимізацію управлінських рішень, а стратегічне планування - на досягнення конкретних результатів. Михайленко, О., Ременюк, Б. О. підкреслюють, що сутність системи стратегічного управління полягає в зміні взаємовідносин як з партнерами по бізнесу, так і з конкурентами з метою отримання конкурентних переваг [16]. На думку Кузнецова І, пріоритетом в управлінні підприємством є визначення довгострокових цілей та розподіл ресурсів згідно з цими цілями [14]. Шіковець К. та інші дослідники фокусуються на комбінації запланованих дій та швидкості рішень, що стосується адаптації до нових досягнень та конкурентної боротьби [26]. Такі дослідники, як Рябик Г., Яворська О., вбачають сутність поняття «стратегічного управління господарською діяльністю підприємства» у системі вибору ефективних бізнес-процесів для формування стійкої конкурентної переваги підприємства на ринку [25].

Після дослідження різних наукових підходів зроблено висновок про те, що існують спільності та розбіжності у розумінні сутності поняття «стратегічне управління підприємством» (Додаток Б, таблиця 1.Б).

Шершньова З. [25], яка досліджує стратегічні концепції для підприємств, вважає, що в умовах постійних змін інтеграція системного, ситуаційного та інтегрального підходів є надзвичайно важливою. На думку дослідниці, така інтеграція дозволяє підприємствам коригувати свої цілі розвитку з урахуванням їх потенціалу. Це може підвищити ефективність розробки та реалізації їх стратегічного набору.

Отже, на думку більшості науковців, в систему стратегічного управління підприємства необхідно вбудувати певні механізми, які включають:

- реакцію на будь-які сигнали зовнішнього оточення;

- позитивне сприйняття змін у всіх підрозділах підприємства;
- здатність до швидкого та ризикованого прийняття рішень;
- розв'язання проблем шляхом використанням сучасного досвіду управління;
- використання ірраціональних методів прогнозування;
- застосування креативного потенціалу менеджерів;
- швидке застосування контрзаходів.

Необхідно враховувати, що в умовах динамічної нестабільності більшість підприємств не можуть ефективно планувати впровадження контрзаходів, що призводить до збитків. Отже, існує проблема ефективності стратегічних управлінських рішень та координації поточної ліквідності, платоспроможності з перспективами розвитку підприємства.

Учений Корецький М. запропонував цікаве дослідження, в якому об'єднав визначення терміну «стратегічне управління» різних дослідників в контексті основних засобів та мети [13]. Наприклад, за Ансоффом І.[30], стратегічне управління є системою взаємовідносин між підприємством та вимогами зовнішнього середовища задля досягнення цілей. За Шенделем Д. , стратегічне управління - це методологія формування гнучкої стратегії в площині досягнення цілей [28]. За Должанським І., стратегічне управління використовує людський капітал з метою досягнення цілей в довгостроковій перспективі. Загалом, Должанський І. підкреслив, що стратегічне управління - це комплексний підхід до досягнення визначених цілей шляхом розумного використання ресурсів та взаємодії зі змінним середовищем.

Адміністрування - це контроль за діяльністю підприємства, його підрозділів та персоналу. Зазвичай, такий контроль здійснюється керівниками верхнього рівня організації. Його мета полягає в забезпеченні дотримання правил і процедур, що встановлені внутрішнім розпорядком підприємства, а також в забезпеченні ефективної діяльності персоналу. До завдань адміністрування належать встановлення прав та обов'язків працівників, обмеження їх діяльності та визначення процедур, що виконуються ними та по відношенню до них.

Адміністрування є складовою частиною організаційної системи управління персоналом підприємства.

Адміністрування є важливим елементом управління підприємством, яке включає наступні процедури:

- розробка моделі взаємодії підрозділів підприємства;
- визначення основних цілей підприємства та розробка заходів із забезпечення їх виконання;
- розподіл функцій між працівниками підприємства;
- планування процесу управління та його поетапна реалізація.

Часто адміністрування сприймається як суворий та нещадний контроль, проте воно є ключовим фактором успіху підприємства, оскільки дозволяє підтримувати високу якість виконання завдань та досягнення цілей, а також уникати помилок та втрат.

Також важливо розрізняти поняття «менеджмент» та «адміністрування», оскільки вони мають різні функції та завдання. Менеджмент відповідає за стратегічне планування та розвиток підприємства, тоді як адміністрування здійснюється окремим співробітником та спрямовується на контроль детального виконання завдань, графіків, поставок, замовлень тощо.

У підсумку, адміністрування є важливою складовою управління підприємством, яка дозволяє забезпечити контроль виконання завдань та досягнення цілей, а також уникнути помилок та втрат.

Менеджмент - це комплекс заходів, спрямованих на досягнення мети підприємства, зокрема на мотивування персоналу до кращої роботи. Менеджер відповідає за управління підприємством та його процесами. Він приймає стратегічні рішення, розробляє плани та координує діяльність співробітників. Відповідальність і повноваження менеджера підприємства значно ширші, ніж у адміністратора.

Адміністрування - це контроль за діями співробітників підприємства та окремих підрозділів, виконання прикладних функцій та відповідність інструкціям керівництва. Адміністратор виконує розпорядження керівника щодо організації

трудової діяльності на підприємстві та спілкується з клієнтами. У порівнянні з менеджером, його повноваження та відповідальність обмежені.

Зазначені вище погляди дослідників відображають загальну суть управління та адміністрування стратегічним розвитком підприємства. При цьому не враховуються особливості тієї чи іншої галузі економіки.

Сільське господарство характеризується власними унікальними особливостями, які відрізняють його від інших галузей. Сезонне виробництво, довготривалий оборот капіталу, застаріле обладнання та техніка, низька інвестиційна привабливість та інші фактори вимагають більш глибокого розуміння ролі та значення стратегічного управління в аграрному виробництві. Для успішного розвитку аграрного сектору потрібно знати та враховувати унікальні властивості цієї галузі при формуванні стратегії та її втіленні в життя. Тільки тоді можна досягти максимального ефекту та отримати стабільний розвиток в сільському господарстві.

На нашу думку, управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрних підприємств полягає у проведенні аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою обґрунтованої постановки та реалізації завдань, спрямованих на досягнення високої ефективності діяльності цього підприємства. Однак, важливо зрозуміти, що прогнозувати майбутнє у такій галузі, як сільське господарство, дуже складно. Це обумовлено тим, що умови на ринку змінюються, а підприємство повинне адекватно реагувати на ці зміни. Тому, для ефективного управління необхідно мати гнучку систему, яка може бути коригована залежно від ситуації.

Важливо пам'ятати, що сільське господарство - це сфера, яка має значний вплив на життя людей та економіку країни в цілому. Тому ефективне управління аграрними підприємствами має бути на рівні з найкращими світовими практиками. Враховуючи це, потрібно створити зручні та ефективні механізми управління, а також інвестувати в сучасні технології та кваліфікацію працівників. Завдяки цьому можна забезпечити стійкий та високоякісний розвиток сільського господарства, що

дозволить не лише покращити життя сільського населення, а й забезпечити країну продуктами харчування.

На нашу думку, стратегічний розвиток підприємства передбачає рух вперед, що полягає в формуванні нових рис та структурних характеристик об'єкту. Розвиток підприємства включає в себе еволюцію, поліпшення, вдосконалення, прогрес, зростання і розширення. В результаті стратегічного розвитку можуть з'являтися нові комбінації вже відомих речей, сил і процесів. Отримання таких комбінацій може відбуватися шляхом використання принципово нових процесів і технологій або за допомогою незначних удосконалень.

Нові комбінації можуть виникати в результаті виробництва нового товару, використання нового методу виробництва, зайняття нового ринку збуту, знаходження нових джерел сировини, здійснення реорганізації з метою отримання монопольного становища тощо. Багато в чому економічний розвиток залежить від того, які нові комбінації факторів з'являються і як вони реалізуються.

Стратегічний розвиток аграрного підприємства включає в себе комплекс заходів, спрямованих на покращення результативності його діяльності та конкурентоспроможності:

- освоєння виробництва нової продукції, що дозволяє розширити асортимент продукції та задовольнити потреби споживачів;
- використання інноваційних технологій та методів виробництва, зокрема сучасних інформаційних систем, яке дозволяє збільшити продуктивність праці, знизити витрати та підвищити якість продукції;
- використання сучасних методів менеджменту, таких як стратегічне планування, маркетинговий аналіз та управління ризиками, що допомагає ефективніше керувати підприємством та приймати важливі управлінські рішення;
- освоєння нових ринків збуту, яке дозволяє розширити географію збуту продукції та збільшити обсяги продажів;
- патентування основних винаходів та ноу-хау, яке сприяє збільшенню інноваційного потенціалу підприємства та може стати джерелом додаткового прибутку через їх ліцензування.

- створення власних філій, яке дозволяє розширити мережу продажів та покращити обслуговування клієнтів;
- вступ до стратегічних альянсів з іншими аналогічними підприємствами, який може допомогти отримати монопольне положення на ринку та використати цінову диференціацію як стратегію продажу продукції [27].

Управління стратегічним розвитком і управління функціонуванням об'єкту є різними видами дій, що не пов'язані між собою. Управління стратегічним розвитком може бути виконане у різних формах, таких як стратегічне планування, розвиток культури організації, організаційний розвиток, бізнес-планування та інші конкретні технології менеджменту. Основною формою управління стратегічним розвитком є стратегічне планування, яке є важливою складовою стратегічного управління [28, с. 227].

В сучасних умовах господарювання підприємства аграрного сектору не застосовують достатньо сучасних технологій стратегічного менеджменту. Керівники аграрних підприємств не приділяють уваги питанням стратегічного управління, не забезпечують контроль і інформаційну підтримку процесу стратегічного планування. Управлінські рішення приймаються інтуїтивно і без детального аналізу дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, економічного обґрунтування ефективності стратегічних альтернатив і обліку фінансових ризиків. Отримати синергетичний ефект вкрай складно у зв'язку з відсутністю взаємозв'язку і послідовності у здійсненні заходів.

На нашу думку, аграрні підприємства повинні шукати внутрішні організаційні можливості для підвищення ефективності своєї роботи, які не потребують значних фінансових витрат. Однак, за існуючої організації управління підприємствами зміни в стратегічному управлінні аграрними підприємствами повинні бути комплексними, багаторівневими, довготривалими та такими, що відповідають іншим реформам.

Науковці вважають, що для підвищення ефективності управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору необхідно зосередитись на кількох напрямках:

- створення дієвого механізму реалізації стратегічного управління на кожному підприємстві з розробкою системи стратегічного менеджменту. Важливо виділити функцію стратегічного управління та закріпити її в посадових інструкціях для кожного співробітника;
- розробка системи стратегічного планування з індикативним підходом, жорстким контролем та своєчасною корекцією діяльності на підприємстві відповідно до економічних індикаторів;
- створення чіткої системи забезпечення управлінською інформацією, яка буде закріплена у внутрішньому документообігу підприємства.

Підсумовуючи зазначене, можна зробити висновок, що внутрішні організаційні резерви можуть допомогти в підвищенні ефективності управління підприємствами аграрного сектору та не вимагають значних витрат.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ В ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ "Молоко Вітчизни" - вітчизняний виробник молока, що входить до Групи компаній "Технологія". Компанія має значні виробничі потужності та управляє трьома молочно-товарними фермами в Сумській області. Кожна з ферм оснащена сучасним обладнанням, яке доповнюється інноваційним програмним забезпеченням. Загальна кількість працівників ТОВ "Молоко Вітчизни" становить 167 осіб. Компанія відома виробництвом молока гатунку "Екстра" з високим вмістом білка та жиру, загальним обсягом до 62 тонн на добу з трьох молочно-товарних ферм. Варто зазначити, що якість молока ТОВ "Молоко Вітчизни" повністю відповідає вимогам ДСТУ 3662-2018, гарантуючи, що їхні клієнти можуть насолоджуватися високоякісною продукцією.

Для того, щоб сільськогосподарське виробництво стало економічно ефективним, дуже важливо мати раціональний план розміщення та спеціалізації. Спеціалізація стала поширеною практикою в сільському господарстві в усьому світі, і при визначенні місця розташування та спеціалізації сільськогосподарського виробництва важливо враховувати різні фактори, особливо природні. Однак у ринковому середовищі економічні фактори, такі як економічні переваги, конкурентоспроможність товарів та наявність ринків збуту, відіграють життєво важливу роль. Основним показником, який визначає спеціалізацію господарства, є структура грошових надходжень від реалізації товарної продукції, як показано в таблиці А.1. Це підкреслює важливість ретельного планування спеціалізації сільськогосподарського виробництва для досягнення максимальної економічної ефективності та забезпечення успіху на ринку.

Проведемо аналіз складу і структури товарної продукції за 2019-2021 роки (за 2022 рік підприємство не надало звітність у зв'язку з військовою агресією). Проаналізувавши склад і структуру товарної продукції ТОВ «Молоко Вітчизни» (табл.А.1), видно, що відбулося значне збільшення виручки від реалізації товарної продукції та послуг у звітному році порівняно з базовим роком. Виручка від реалізації молока суттєво зросла на 87876 тис. грн., тоді як виручка від реалізації зернових та зернобобових зросла на 13020,9 тис. грн., що було зумовлено зростанням цін реалізації. Як видно з таблиці А.1 (Додаток А), найбільшу частку товарної продукції компанії в середньому за 2019-2021 роки становить виробництво молока - 82,2% від загального обсягу. Послуги підприємство не реалізує населенню та стороннім організаціям, частка яких становить лише 0%. Збільшення вартості товарної продукції підприємства зумовлено як збільшенням обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, так і зростанням цін реалізації. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що основний акцент ТОВ "Молоко Вітчизни" робить на виробництві молока екстра-класу за рахунок використання нових технологій. Загалом, спеціалізація, що склалася на підприємстві, є прийнятною.

Варто зазначити, що земля є основним засобом виробництва в сільськогосподарському виробництві. Земельні ресурси агропромислового підприємства включають власні землі та землі, орендовані у громадян на підставі договору оренди. З кожним роком кількість орендованих сільськогосподарських угідь постійно збільшується, як показано на рис. 2.1.

Таблиця 2. 1 - Склад і структура земельних угідь ТОВ «Молоко Вітчизни»

Види угідь	Роки						Відхилення , (+;-), га	2019 р. в % до 2021 р.
	2019		2020		2021			
	га	%	га	%	га	%		
Всього с. - г. угідь	2212,42	100	2218,38	100	2222,38	100	9,96	104,7
в т. ч. рілля	2212,42	100	2218,38	100	2222,38	100	9,96	104,7

**Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Молоко Вітчизни»*

Згідно з наведеними вище даними, спостерігається позитивна тенденція до збільшення земельних угідь ТОВ "Молоко Вітчизни". З 2019 по 2021 рік обсяг

земельних угідь збільшився на 10 га, і в 2021 році досяг 2222,4 га, причому вся вона є орендованою землею.

Ефективність сільськогосподарського виробництва значною мірою залежить від наявності основних засобів. Структура основних засобів, включаючи їх елементи та частку в загальному обсязі, представлена в Таблиці 2.2. Ця інформація має вирішальне значення для керівництва компанії, щоб забезпечити наявність необхідних ресурсів для максимізації ефективності та продуктивності. Це допоможе їм приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій в різні основні засоби, такі як обладнання та інфраструктура, з метою покращення сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 2.2 - Показники ефективності використання основних фондів ТОВ “Молоко Вітчизни”

Показники	Роки			Відхилення, (+;-)	2021р. в % до 2019 р.
	2019	2020	2021	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	232408,0	262470,0	336867,0	104459,0	144,95
Середньорічна вартість основного капіталу, тис. грн.	147765,5	193261,5	265585,5	117820,0	179,73
Середньооблікова кількість працівників, осіб	176,0	166,0	165,0	-11,0	93,75
Сільськогосподарські угіддя, га	6212,4	6218,4	6222,4	10,0	100,16
Фондоозброєність, тис. грн./особу	839,6	1164,2	1609,6	770,0	191,72
Фондооснащеність, тис. грн./100 га	2378,5	3107,9	4268,2	1889,7	179,45
Фондовіддача	1,6	1,8	1,7	0,2	110,82
Фондомісткість	0,6	0,7	0,8	0,2	124,0

**Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ “Молоко Вітчизни”*

Трудові ресурси сільськогосподарського підприємства є невід'ємним елементом, який має значний вплив на його стратегічний та економічний розвиток

та конкурентоспроможність продукції. Кількісний, професійний та кваліфікаційний склад зайнятих працівників (персоналу) має вирішальне значення для забезпечення успіху підприємства. Люди, їх кваліфікація та освіта є найважливішими елементами продуктивних сил, які мають вирішальний вплив на стан економічного розвитку підприємства.

Раціональне використання трудових ресурсів у виробничому процесі має важливе значення для збільшення обсягів виробництва. Основні показники забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ "Молоко Вітчизни" наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ "Молоко Вітчизни"

Показник	Роки			Відхилення 2021р. від 2019р., ±	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова кількість працівників штату, осіб	176,0	166,0	165,0	-11,0	93,8
Відпрацьовано тис. люд.-год. - всього	352,0	333,3	330,0	-22,0	93,8
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	2,0	2,0	2,0	0,0	100,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	232408,0	262470,0	336867,0	104459,0	144,9
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	1320,5	1581,1	2041,6	721,1	154,6
на 1 люд.-год., грн.	116204,0	130712,2	168433,5	52229,5	144,9
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	27850,0	30910,0	35117,0	7267,0	126,1
Середня заробітна плата одного працівника, тис. грн	13,2	15,5	17,7	4,5	134,5

**Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ "Молоко Вітчизни"*

У таблиці 2.3 представлені показники ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ "Молоко Вітчизни". Ця інформація є критично важливою для керівництва компанії, щоб переконатися, що вони використовують свої трудові ресурси найкращим чином, а також для визначення сфер, які потребують

покращення. Оптимізуючи використання трудових ресурсів, підприємство може підвищити свою продуктивність та ефективно досягати своїх виробничих цілей.

Проаналізувавши таблицю 2.4, можна зробити висновок, що кількість трудових ресурсів на ТОВ "Молоко Вітчизни" з 2019 по 2021 рік зменшилася на 11 осіб або на 6,2%. Це може бути пов'язано з впровадженням компанією нових технологій, які допомогли оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність, що призвело до зменшення кількості необхідного персоналу.

Для проведення всебічної та ґрунтовної оцінки виробничої діяльності підприємства та здійснення глибокого аналізу необхідно широко використовувати показники рентабельності. Динаміка основних показників економічної ефективності виробничої діяльності ТОВ "Молоко Вітчизни" за 2019-2021 роки представлена в таблиці 2.4. Ці показники дають критично важливе уявлення про прибутковість та фінансовий стан підприємства. Відстежуючи ці показники в динаміці, керівництво може виявляти тенденції та приймати обґрунтовані рішення для покращення результатів діяльності компанії.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників розвитку ТОВ “Молоко Вітчизни”

Показники	Роки			Відхилення 2019 р. від 2017 р., ±	
	2019	2020	2021	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	232408,0	262470,0	336867,0	104459,0	144,9
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1320,5	1581,1	2041,6	721,1	154,6
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	1,6	1,4	1,3	-0,3	80,6
- на 100 га с/г угідь, тис. грн./100 га	3741,0	4220,9	5413,8	1672,8	144,7
Собівартість продукції, тис. грн.	225144,0	249028,0	305186,0	80042,0	135,6
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	7264,0	13442,0	31681,0	24417,0	436,1
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	41,3	81,0	192,0	150,7	465,2

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
- на 1 грн. вартості основних фондів, грн.	0,0	0,1	0,1	0,1	242,7
- на 100 га с/г угідь, тис. грн./100 га	116,9	216,2	509,1	392,2	435,4
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	47318,0	39207,0	64841,0	17523,0	137,0
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	268,9	236,2	393,0	124,1	146,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,3	0,2	0,2	-0,1	76,2
- на 100 га с/г угідь, тис. грн./100 га	761,7	630,5	1042,1	280,4	136,8
Рентабельність продукції, %	21,0	15,7	21,2	21,9	101,1

**Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ "Молоко Вітчизни"*

З таблиці 2.4 видно, що у 2021 році дохід від реалізації продукції у ТОВ "Молоко Вітчизни" збільшився на 44,9% або 104 459,0 тис. грн, при цьому собівартість продукції зросла на 35,6% або 80 042,0 тис. грн, що свідчить про те, що підприємство є прибутковим та економічно ефективним. Зросли показники валового і чистого прибутку на 24417 тис. грн. та 17523,0 тис. грн. Валовий прибуток у 2021 році на підприємстві зріс у 4 рази, при цьому чистий прибуток зріс лише на 37%. При цьому зріс показник чистого прибутку на 1 середньооблікового працівника на 124,1 тис. грн і в 2021 році склав 393 тис. грн. Також зріс показник чистого прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь на 280,4 тис. грн. або на 36,8 %. Рентабельність продукції у 2021 році склала 21,9%, що на 1,1 п.в. більше ніж в 2019 році. Отже, підприємство працює ефективно і ефективно управляє його операційною діяльністю.

Для подальшого покращення економічних показників підприємства необхідно збільшити обсяги виробництва та реалізації рентабельної продукції, знизити собівартість продукції за рахунок економного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також мінімізувати втрати від псування продукції під час збирання, транспортування та зберігання. Крім того, компанія може розширити ринок збуту продукції, що позитивно вплине на рівень цін і збільшить обсяги продажів.

Реалізуючи ці стратегії, ТОВ "Молоко Вітчизни" може досягти сталого зростання, підвищити прибутковість та зміцнити свої позиції на ринку. Компанія може використовувати свої сильні сторони, такі як сучасне обладнання, інноваційне програмне забезпечення та кваліфікована робоча сила, для вдосконалення виробничих процесів та підвищення ефективності.

2.2 Оцінка рівня управління та адміністрування стратегічним розвитком ТОВ «Молоко Вітчизни»

Для оцінки рівня управління та адміністрування стратегічним розвитком підприємства проаналізуємо його місію, принципи і цілі. Місія ТОВ «Молоко Вітчизни» - забезпечити впевненість у здоровому майбутньому завдяки якісній сировині та новітнім ресурсам і технологіям. Нижче наведено перелік пріоритетних напрямків роботи ТОВ "Молоко Вітчизни", а принципи та цілі.

Пріоритетні напрямки:

1. Збільшення виробництва високоякісного молока
2. Виробництво високоякісної сировини для подальшої переробки
3. Виробництво органічних добрив та органічної продукції

Принципи та цілі:

1. Вивчення та впровадження нових технологій виробництва
2. Забезпечення тваринництва тільки якісними кормами та безпечними препаратами
3. Створення комфортних умов для утримання тварин
4. Виробництво тільки високоякісної продукції
5. Систематично покращувати якість продукції, що випускається

Статут підприємства містить основні правила управління та адміністрування ним. Керівництво підприємством здійснює директор, якого призначає власник бізнесу. Директор відповідає за керівництво виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства. У своїх повноваженнях він має право представляти підприємство у всіх установах та організаціях, керувати майном та

фінансовими ресурсами. Він також може укласти угоди та договори від імені підприємства. Директор підприємства, якого призначає власник, має всі права, що закріплені в статуті, за винятком наступних:

- Визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження планів та звітів про їх виконання;
- Затвердження статуту, внесення змін та доповнень до нього;
- Затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку;
- Призначення головного бухгалтера або прийняття його на роботу за контрактом.

Організаційна структура є основою ефективного функціонування будь-якого підприємства, адже вона відображає спосіб організації його управління та використання виробничого потенціалу.

У ТОВ "Молоко Вітчизни" зображена на рисунку 2.1 матрична організаційна структура, яка поєднує в собі функціональну та проектну структури. Директор є найвищою ланкою управління, і він підпорядковується генеральному директору керівнику групи компаній "Технологія". Генеральний директор активно бере участь у прийнятті стратегічних та тактичних рішень. Директору підпорядковуються завідувачі ферм та окремі структурні підрозділи, а всі накази, що видає директор, передаються через його заступника до нижче стоячих ланок виконавців.

Усі працівники господарства виконують тільки ту роботу, яка на них покладена, і несуть повну відповідальність перед директором за її виконання. Організаційна структура підприємства передбачає виділення завідувачів ферм як окремої ланки управління, які координують роботу на окремих філіях господарства. Функціональні керівники та заступники директора, які розташовані на одному рівні ієрархії, здійснюють управління підприємством, включаючи філії, в межах своїх функціональних обов'язків.

Це призводить до подвійного підпорядкування, де керівники філій приймають організаційні рішення, а оперативні рішення (якщо вони не суперечать організаційним) приймаються функціональними керівниками та заступниками

директора. Повноваження органів управління ТОВ "Молоко Вітчизни" можна побачити на рисунку 2.2 (Додаток В).

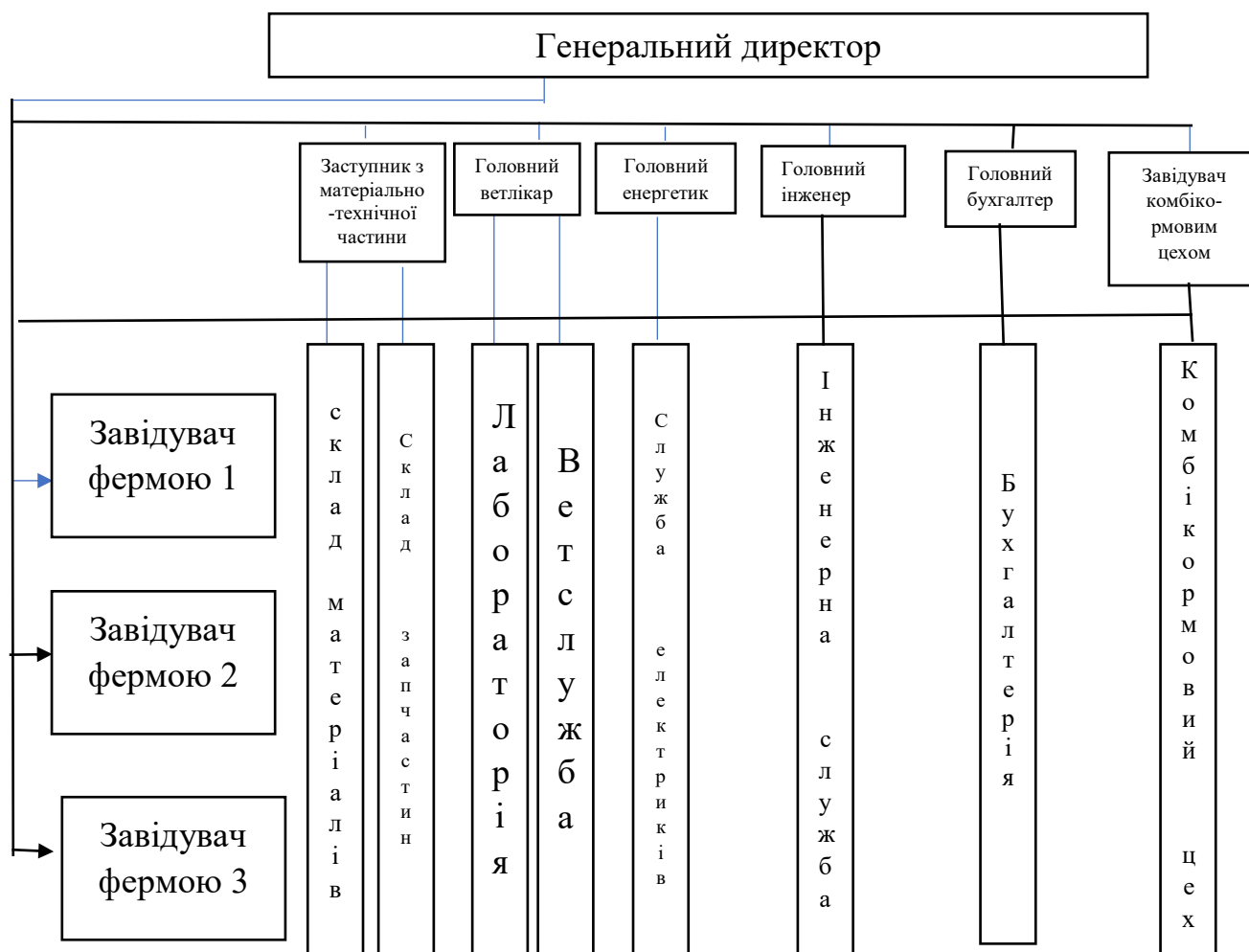


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Молоко Вітчизни»

**Джерело: складено автором на основі даних ТОВ "Молоко Вітчизни"*

Управління досліджуваного підприємства зводиться до таких початкових процесів:

- постановка задачі,
- планування та прогнозування,
- координація та ухвалення рішень,
- маркетинг,
- мотивація діяльності,

- контроль виконання поставлених задач.

Це дозволяє керівникові підприємства ефективно здійснювати координаційні дії для подальшого управління підприємством. Підприємство укладає трудові договори (контракти) та інші форми співпраці з працівниками, які регулюють їх взаємини. Ці форми регулюють відносини між підприємством як суб'єктом підприємницької діяльності та працівниками. Підприємство надає своїм працівникам соціальні та інші пільги та гарантії, вносить в бюджет соціальні платежі за працюючих у нього громадян, а також гарантує їм умови праці.

ТОВ "Молоко Вітчизни" управляє трьома молочно-товарними фермами, розташованими в Сумській області, дві з яких знаходяться в Конотопському районі, а одна - в Сумському районі.

У 2015-2016 роках компанія завезла 400 племінних телиць з українських племінних заводів для розвитку ферм та збільшення поголів'я тварин. У 2018 році компанія імпортувала 100 племінних телиць голштинської чорно-рябої породи з Чехії, яка є рідкісною породою в Україні через складні умови утримання. Проте ТОВ "Молоко Вітчизни" впровадило новітні технології для розведення цих тварин та підвищення їхньої молочної продуктивності. У 2019 році підприємство отримало статус племінного заводу з розведення голштинської худоби, що дозволило забезпечити тваринам найкращі умови утримання. Якість та кількість молока, що виробляється голштинською худобою, значною мірою залежить від умов утримання та харчування. ТОВ "Молоко Вітчизни" має амбітні плани щодо розширення і має на меті імпортувати 1 500 племінних телиць до 2022 року.

Наразі ТОВ "Молоко Вітчизни" виробляє 85 тонн молока гатунку "Екстра" на добу та продає близько 1 000 бичків на м'ясо на рік. Крім того, компанія розводить телиць голштинської породи спеціально для молочного скотарства та переробляє побічні продукти тваринництва для виробництва до 20 000 тонн органічних добрив на рік. Загальне поголів'я великої рогатої худоби, що утримується на фермах, перевищує 7 000 голів. Для забезпечення високої якості продукції компанія

використовує сучасне обладнання з інноваційним програмним забезпеченням. Молоко, яке виробляє ТОВ "Молоко Вітчизни", повністю відповідає вимогам ДСТУ 3662-2018 і навіть перевищує їх за якістю.

Молочні ферми ТОВ "Молоко Вітчизни" використовують високоякісне обладнання та інноваційне програмне забезпечення Delaval Uniform Orsek для забезпечення ефективного виробничого процесу. Програмне забезпечення враховує індивідуальні особливості корів, що дозволяє здійснювати точне управління коровами, моніторинг фізіологічного стану тварин, виявлення потенційних ризиків захворювань та виробництво молока під суворим контролем якості. Програмне забезпечення аналізує кожну окрему корову і забезпечує сумісність з доїльними залами, синхронізацію з програмою годівлі, а також моніторинг виробництва молока, репродуктивних якостей, здоров'я тварин і кількості соматичних клітин у молоці. Вона також генерує звіти за всіма відповідними показниками і використовує голландський метод розрахунку піку продуктивності, що дозволяє сформувати оптимальний раціон для корів.

ТОВ "Молоко Вітчизни" впроваджує автоматизовані селекційні процеси для ефективного відтворення стада, включаючи управління виробничими та селекційними процесами, ефективне відтворення та підвищення продуктивності, а також облік у тваринництві. Компанія також управляє відтворенням стада, аналізує перспективи та можливості, веде облік ідентифікації тварин та індивідуальний облік тварин.

Компанія утримує телиць голштинської породи з генетичним потенціалом 12 000 кг молока на рік та осіменяє їх сексованим генетичним матеріалом кращих бугаїв-плідників, які входять до ТОП-100 биків у світі.

Для оцінки кожної тварини ТОВ "Молоко Вітчизни" збирає інформацію про її походження, вік, номер та період лактації, вміст жиру та білка в молоці, а також швидкість молоковіддачі. Ця оціночна інформація вноситься до бази даних програми MER, яка в режимі онлайн за лічені секунди підбирає найбільш підходящих бугаїв для кожної корови, по три на кожну корову. З трьох ідеальних

кандидатів і власник тварини, і селекціонер обирають найкращих, виходячи з продуктивності та ціни.

Цей процес відбору призводить до формування плану на поточний рік та плану імпорту генетичної продукції для покращення стада. Ферми оснащені найсучаснішим обладнанням, що дозволяє в оптимальних умовах утримувати близько 3 100 корів із середнім надоем 33 кг молока на день.

Корови отримують спеціально розроблений раціон, що складається з 20+ інгредієнтів для забезпечення належного харчування. Компанія також забезпечує ретельний догляд та постійний ветеринарний контроль для забезпечення здоров'я своїх тварин.

ТОВ "Молоко Вітчизни" прийняло технічну місію з Королівства Саудівська Аравія для оцінки української системи державного контролю за виробництвом живої великої рогатої худоби для експорту на ринок КСА. За результатами візиту Міністерство навколишнього середовища, водних ресурсів та сільського господарства Королівства Саудівська Аравія зняло заборону на імпорт живої великої рогатої худоби з України для забою та розведення. Таке рішення було прийнято у зв'язку з тим, що ветеринарно-санітарні стандарти відповідають вимогам Міжнародного епізоотичного бюро, а також специфічним вимогам Королівства Саудівська Аравія.

ТОВ "Молоко Вітчизни" підтримує високі стандарти та постійно вдосконалює і розвиває умови утримання тварин на своїх молочних фермах. Компанія слідкує за розвитком сільськогосподарської техніки як для молочного, так і для м'ясного тваринництва. Ферми оснащені сучасним обладнанням, а досвідчені фахівці здійснюють постійний ветеринарний контроль з використанням сучасних технологій та обладнання.

Бички від ТОВ "Молоко Вітчизни" гарантують отримання високоякісної м'ясної продукції та здорове поголів'я ВРХ у разі придбання для розведення. Живі

бички з господарства підходять для великих фермерських господарств, невеликих приватних господарств, м'ясокомбінатів, підприємств м'ясної промисловості.

Використання даної методики дозволяє визначити стабільність стратегічного розвитку підприємства з урахуванням стану потенціалу підприємства і може використовуватися як інструмент для управління та адміністрування стратегічним розвитком підприємства. Перевага даної методики полягає в тому, що використання системи індикаторів стратегічного розвитку підприємства дає можливість зробити оцінку стабільності стратегічного розвитку підприємства враховуючи всі аспекти зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Сформовані інтегральні показники ретроспективного рівня стратегічного розвитку аграрного підприємства сформовано за складовими потенціалу підприємства.

Згідно з цією теорією, найкращий рівень стратегічного розвитку досягають ті підприємства, де всі відділи та служби організовані якнайкраще як система. На ефективність роботи кожної служби впливає багато факторів [14]. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання виділених їм ресурсів. Ця методика була використана для оцінки рівня стратегічного розвитку ТОВ "Молоко Вітчизни" в період з 2019 по 2021 роки (наведено в таблиці 2.5).

Аналіз таблиці 2.5 показує, що на підприємстві високий рівень управління стратегічним розвитком, так як майже всі показники потенціалу підприємства в період за 2019-2021 рік зростають. Зокрема, зросли показники виробничого і майнового потенціалу, різко підвищився рівень трудового потенціалу, відповідно покращується фінансовий потенціал підприємства. Задоволеність споживачів продукцією підприємства на дуже високому рівні, так як підприємство виготовляє продукцію дуже високої якості і є лідером на місцевому ринку і знаним виробником молока екстра-гатунку в Україні.

Таблиця 2.5 – Оцінка рівня стратегічного розвитку ТОВ «Молоко Вітчизни»

Складова потенціалу підприємства	Складов а збалансованої системи показників	Критерій розвитку	Індикатор розвитку	Показник розвитку	2019	2021	Відхилення (+,-)
Виробничий та майновий потенціал	Матеріально-технічне забезпечення	Розвиненість активів компанії	Стан техніко-технологічної бази Ефективність використання ресурсів	Фондоозброєність	839,6	1609,6	770,0
				Матеріаломісткість	0,6	0,8	0,2
				Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,3	-0,2
				Фондовіддача	1,6	1,7	0,1
				Матеріаловіддача	1,5	1,5	0,0
				Рентабельність основних засобів	32,0	24,4	-7,6
				Рентабельність оборотних засобів	33,7	28,8	-4,9
				Рентабельність власного капіталу	15,1	15,5	0,4
Трудовий потенціал	Розвиток і навчання	Розвиток персоналу	Розвиток персоналу	Озброєність працівників нематеріальними активами	0,7	119,8	119,1
				Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	0,0	0,0	0,0
				Індекс підвищення кваліфікації	1,1	1,3	-1,1
				Продуктивність праці	622,7	289703,0	-622,7
				Чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого	1320,5	2041,6	721,1
Фінансовий потенціал	Фінанси	Прогресивність змін	Динаміка основних параметрів компанії та її діяльності Зміна фінансово-економічного гостану	Рентабельність підприємства	13,0	9,8	-3,2
				Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8	0,9	0,1
				Коефіцієнт автономії	0,8	0,6	-0,1
				Коефіцієнт фінансового левериджу	0,3	0,6	0,3
Маркетинговий потенціал	Клієнти	Реалізованість цілей розвитку	Задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів) підприємства	Частка підприємства на ринку	0,1	0,1	0,0
				Коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції	0,0	0,0	0,0
				Індекс задоволеності споживачів	0,8	0,9	0,1

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ "Молоко Вітчизни"

Проведений нами комплексний аналіз рівня управління стратегічним

розвитком ТОВ "Молоко Вітчизни" свідчить про те, що підприємство є лідером у своїй галузі в регіоні. Однак, керівництву підприємства слід звернути увагу на підрозділи, які використовують ресурси недостатньо ефективно порівняно з аналогічними підрозділами.

Використання експертних методів дає можливість стверджувати, що в базовому підприємстві керівниками різних рівнів використовуються поєднання демократичного та авторитарного стилів. Лише головний інженер та головний агроном віддають перевагу суто авторитарному стилю управління. Директор господарства вдало поєднує різні стилі залежно від обставин і використовує різноманітні методи управління.

2.3 Оцінка ефективності управління та адміністрування стратегічним розвитком на аграрному підприємстві

Під час дослідження даного питання було виявлено, що не існує загальноприйнятої методики оцінки ефективності роботи управлінського персоналу, хоча ця тема досліджувалася різними авторами як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі.

Ефективність управлінської структури компанії можна виміряти за допомогою трьох типів економічних показників: загальних показників ефективності, показників продуктивності управлінської праці та показників ефективності управлінського персоналу. Ефективність управлінського персоналу тісно пов'язана з результатами діяльності компанії в цілому та її впливом на соціальну діяльність, економічний розвиток і виробничі результати. Кожна компанія має власну кадрову політику, на яку впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Однак дуже важливо, щоб кадрова політика компанії відповідала її місії та цілям, а також була інтегрована в загальну стратегію підприємства, працюючи в тандемі з інвестиційними, інноваційними проектами та фінансовими можливостями організації.

Оцінюючи ефективність управління підприємством, важливо враховувати такі показники, як прибуток, рентабельність, продуктивність праці та рівень заробітної плати. На підтвердження цієї позиції було проведено оцінку управлінського апарату ТОВ "Молоко Вітчизни" за методикою, розробленою вченим А.Є. Бережним (як показано в табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Ефективність апарату управління ТОВ «Молоко Вітчизни» (за методикою А.Е. Бережного)

Показники	Роки		Відхилення (+;-)	2021 р. в %
	2019	2021		до 2019 р.
Середньооблікова чисельність працівників	176	165	-11	93,75
Середньорічна кількість працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	170	161	-9	94,7059
У тому числі в тваринництві	161	155	-6	96,2733
У тому числі управлінський персонал у тваринництві	12	11	-1	91,6667
Дохід від реалізації товарної продукції, тис. грн.	232408,0	336867,0	104459	144,946
У тому числі від вирощування сільськогосподарської продукції			0	#ДЕЛ/0!
Річна винагорода, тис. грн.	4271	7388	3117	172,981
Заробітна плата управлінського персоналу в тваринництві, тис. грн.	398,9	975,3	576,4	244,497
Витрати на управління тваринництвом, тис. грн.	122,4	164,1	41,7	134,069
Прибуток на одного управлінського працівника, тис. грн.	3943,16667	5894,64	1951,47	149,49
Дохід від реалізації продукції тваринництва на одного працівника управління тваринництвом, тис. грн.	19367,3333	30624,3	11256,9	158,123

**Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ "Молоко Вітчизни"*

Оцінюючи ефективність управління, важливо зазначити, що спостерігається позитивна тенденція (як показано таблиці 2.6). Зокрема, заробітна плата управлінського персоналу в галузі зростає майже в 2,5 рази, а витрати на його утримання - на 34,1%. Крім того, прибуток від реалізації продукції тваринництва в

розрахунку на одного управлінського працівника збільшився на 1951,5 тис. грн на особу, що становить 49,5% зростання. Крім того, дохід від реалізації всієї продукції в цілому по господарству в розрахунку на одного управлінця зростав швидшими темпами, збільшившись на 11256,9 тис. грн. (зростання на 58,1%).

Відповідно до точки зору деяких науковців [3, с. 71], які стверджують, що рівень рентабельності по відношенню до виробничих витрат демонструє ефективність та правильність управлінських рішень, суб'єктам господарювання рекомендується надавати пріоритет змінам у рентабельності виробництва як ключовому показнику ефективності управління. Ці зміни можуть слугувати мірилом здатності компанії "виживати" на конкурентному ринку та ефективності прийнятих нею рішень. Прогресивна економічна система - це та, яка здатна пропонувати товари та послуги, що користуються попитом на ринку, і це може бути свідченням ефективного прийняття рішень та високого рівня прибутковості менеджменту.

Для оптимізації управління та стратегічного розвитку підприємства необхідно розробити комплекс організаційно-технічних та соціально-економічних заходів. Ці заходи покликані сприяти більш ефективному використанню землі, праці, обладнання та інших ресурсів, а також створенню сприятливих умов праці та побуту для працівників, впровадженню нових технологій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Провівши аналіз управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрним підприємством, ми пропонуємо ТОВ "Молоко Вітчизни" запровадити вдосконалену технологію управління та адміністрування стратегічного розвитку підприємства. Першим кроком є стратегічний моніторинг, який передбачає оцінку поточного стану підприємства. ТОВ "Молоко Вітчизни" є одним з провідних підприємств не тільки в Сумській області, а й у більш широкому регіоні. Воно стало одним із піонерів у виробництві та реалізації елітної тваринницької продукції високої якості.

Основною метою компанії є задоволення потреб населення країни у високоякісній сільськогосподарській продукції та продуктах харчування, а також впровадження інноваційних методів ведення бізнесу, залучення інвестиційних ресурсів, сприяння зовнішньоекономічній діяльності, надання широкого спектру послуг зі зберігання сільськогосподарської продукції та раціональне використання природних ресурсів.

Для досягнення цих цілей підприємство фокусується на тваринництві та використанні інноваційних технологій для виробництва високоякісного молока. Цілі компанії розраховані на довгострокову стратегію.

ТОВ "Молоко Вітчизни" є помітним гравцем на українському аграрному ринку з 1999 року, і за цей час розвинуло низку конкурентних переваг. Важливо зазначити, що наявність конкурентних переваг є відносним поняттям, і їх наявність у компанії може зменшуватися під впливом діяльності конкурентів та науково-технічного прогресу. Для утримання конкурентних переваг важливо постійно відстежувати діяльність конкурентів, галузеві тенденції та вподобання споживачів.

Однією з сильних сторін ТОВ "Молоко Вітчизни" є постійне розширення земельного банку, який наразі становить 2222 га. Щоб мінімізувати транспортні

витрати, компанія стратегічно розміщує свої потужності зі зберігання та переробки поблизу місць вирощування рослинницької продукції. Такий підхід сприяє більш ефективному ланцюгу поставок і більшій економії коштів.

Однією з найважливіших конкурентних переваг ТОВ "Молоко Вітчизни" є використання інноваційних технологій для виробництва молока екстра ґатунку. Ця перевага є особливо актуальною у порівнянні з місцевими виробниками, які не мають подібних оптимізованих систем. Хоча більші сільськогосподарські підприємства можуть становити конкуренцію, ТОВ "Молоко Вітчизни" є єдиним лідером у виробництві молока екстра-класу. Однак інші компанії в різних регіонах країни також використовують цю конкурентну перевагу.

На другому етапі проводиться аналіз зовнішнього середовища, де конкуренти мають значний вплив на компанію. Пріоритетні завдання, які має вирішувати компанія, визначаються діяльністю її конкурентів.

Для будь-якого українського підприємства, що працює в ринковому середовищі, найактуальнішим питанням є виживання та постійний розвиток. Створення та реалізація конкурентних переваг є ефективним вирішенням цієї проблеми, що значною мірою може бути досягнуто шляхом реалізації ефективної стратегії розвитку підприємства.

Наразі основним механізмом удосконалення управління та адміністрування стратегічним розвитком підприємства є застосування системного підходу до управління сільськогосподарського підприємства. Цей підхід передбачає оцінку рівня розвитку кожної підсистеми та спрямування управлінських зусиль на найбільш критичні напрямки, використання повного спектру стратегічних можливостей та визначення пріоритетів розвитку, що відповідають цілям підприємства.

Третій етап передбачає стратегічний аналіз зовнішнього середовища, який включає проведення SWOT-аналізу для отримання комплексної картини поточного та майбутнього стану компанії. Проведений нами аналіз ТОВ "Молоко Вітчизни" свідчить про те, що компанія має позитивний імідж серед партнерів та споживачів, який базується на високоякісній продукції, новітніх технологіях та фінансовій

стабільності. Однак, у наявних можливостях компанії є ще невикористаний потенціал.

Розширення земельного банку та асортименту продукції надасть додаткові конкурентні переваги, а ТОВ "Молоко Вітчизни" має можливість залучити додаткові інвестиційні кошти для реалізації цих заходів. Однак, компанія має і негативні тенденції, зокрема, низький рівень науково-дослідної роботи, що негативно впливає на її діяльність. Для таких передових і великих підприємств вкрай важливо приносити в Україну новітні технології, що призводить до підвищення врожайності та продуктивності праці порівняно з середньогалузевими показниками. Конкуренти ТОВ "Молоко Вітчизни" вже мають у своїй структурі відповідні підрозділи.

Нарешті, на п'ятому етапі ми пропонуємо побудувати матрицю загроз і можливостей на основі виявлених сильних і слабких сторін ТОВ "Молоко Вітчизни" (як показано на рис. 3.1).

Сильні сторони: Надійні виробничі потужності Використання передових науково-технічних досягнень Виняткова якість продукції Постійний баланс між попитом і пропозицією Кваліфікована та обізнана робоча сила Широкий асортимент продукції Значна частка ринку	Слабкі сторони: Високі виробничі витрати Залежність від політичних факторів Громізка структура підприємства Складний процес прийняття управлінських рішень
Загрози: Конфлікт/війна Нестабільні політичні та економічні умови Коливання курсу національної валюти Дисбаланс між промисловістю та сільським господарством Недобросовісна конкуренція в галузі Багато постачальників з різними пропозиціями	Можливості: Вихід на міжнародні ринки збуту Посилення управлінської структури Залучення інвестиційних впливів

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності

ТОВ «Молоко Вітчизни»

Джерело: Сформовано автором.

ТОВ "Молоко Вітчизни" стикається з кількома загрозами для своєї

діяльності, такими як війна, що триває в країні, несприятливі економічні умови, інфляція та конкуренція з боку інших компаній. Крім того, підприємство є вразливим до непередбачуваних рішень з боку державних органів влади, а також до втручання держави в ринок за допомогою адміністративних заходів.

З іншого боку, ТОВ "Молоко Вітчизни" має ряд можливостей, включаючи високий інвестиційний потенціал, доступ до міжнародних ринків та потенціал для покращення структури управління.

На VI етапі підприємство має провести діагностичний факторний аналіз, який передбачає оцінку його впливу на зовнішнє середовище та самовизначення по відношенню до нього. На основі проведеного аналізу підприємству рекомендується розпочати з першого етапу стратегічного моніторингу для ефективного управління та адміністрування його стратегічного розвитку.

Для ТОВ «Молоко Вітчизни» актуальним є питання визначення пріоритетних стратегій розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вдосконалена система управління стратегічним розвитком ТОВ «Молоко Вітчизни» (Додаток В) та запропонована матриця вибору стратегії розвитку підприємства (додаток В, Г) дозволить удосконалити управління та адміністрування стратегічним розвитком на аграрному підприємстві та обрати вид стратегічного розвитку підприємства з урахуванням стабільності розвитку.

Також пропонуємо врахувати при обранні виду стратегічного розвитку врахувати інтенсивність стратегічного розвитку підприємства. Інтенсивність стратегічного розвитку аграрного підприємства може збільшуватися із зростанням кількості та якості змін в роботі підприємства, силою впливу на його діяльність.

Запропонований підхід до технології управління та адміністрування стратегічного розвитку з урахуванням специфічних управлінських викликів компанії дозволить розробити ефективну систему процедур вироблення та прийняття управлінських рішень.

Інтенсивність стратегічного розвитку підприємства відображає постійне удосконалення форм виробництва, збільшення обсягів виробництва, зниження витрат, підвищення якості продукції, підвищення рівня кваліфікації та

продуктивності праці кадрового складу. Недосконалість стратегії може призвести до затримки процесів автоматизації та технічного переоснащення виробничих процесів. Наявність новітньої техніки та технології виробництва не буде ефективною при низькому рівні кваліфікації персоналу. Також, наявність застарілого обладнання може вплинути на ефективність виробництва. Заміна застарілого обладнання на нове дозволяє вивільнити трудові ресурси та підвищити продуктивність праці.

За основу інтенсивної моделі розвитку береться ефективне використання виробничих ресурсів, широке впровадження новітньої техніки та передових технологій. Урахування вищезазначеного дає змогу розглядати інтенсивність розвитку підприємства як показник, що дозволяє оцінити ефективність використання матеріальних, трудових ресурсів, машин та обладнання, ступінь механізації та автоматизації виробництва, впровадження та використання сучасних технологій виробництва продукції, організації праці та стратегічного управління.

Для кількісного вимірювання результатів розвитку аграрних підприємств пропонується використовувати показник інтенсивності розвитку, який збільшується зі зростанням кількості та якості змін в роботі підприємства та силою впливу на його діяльність. Інтенсивність розвитку дозволяє кількісно оцінити процес впровадження новітніх технологій та обладнання, ефективність використання виробничих ресурсів та результативність роботи всього підприємства.

Індекс інтенсивності розвитку підприємства має значення від 0 до 1, і ми пропонуємо виділити кілька типів інтенсивності розвитку відповідно до значень індексу. Ці типи можна знайти у таблиці 3.1 де представлені критерії оцінки інтенсивності стратегічного розвитку аграрного підприємства.

Індекс інтенсивності стратегічного розвитку аграрного підприємства варіюється від 0 до 1, де значення, що наближаються до 0, свідчать про низьку інтенсивність стратегічного розвитку, а значення, що наближаються до 1, свідчать про високу інтенсивність. Розрізняють різні рівні стратегічного розвитку аграрного

підприємства залежно від значення індексу інтенсивності. Революційний розвиток відбувається рідко, протікає повільно через свій великий розмах та передбачає стрибкоподібну, епізодичну якісну зміну, яка характеризує формування нової структури в точці біфуркації та вибір нового напрямку розвитку. Революційні зміни мають стратегічну спрямованість, їхні програми більш формальні, але й більш руйнівні, оскільки замінюються, а не видозмінюються, та ініціюються на вищих рівнях організації.

Таблиця 3.1 -Критерії оцінки інтенсивності стратегічного розвитку аграрного підприємства

Значення індексу інтенсивності розвитку	Класифікація рівня розвитку
$0,80 \leq I_3 \leq 1$	Революційний розвиток
$0,60 \leq I_3 \leq 0,79$	Еволюційний розвиток
$0,40 \leq I_3 \leq 0,59$	Низька інтенсивність розвитку
$0,20 \leq I_3 \leq 0,39$	Регресія в розвитку
$0 \leq I_3 \leq 0,19$	Банкрутство

Джерело: розроблено автором.

Революційний розвиток підприємства передбачає швидку, якісну зміну, яка відбувається рідко, протікає повільно та має стратегічну спрямованість. Однак, такий розвиток потребує не лише готовності підприємства до змін, але й відповідних змін в зовнішньому середовищі. Якщо зміни на підприємстві відстають від змін у зовнішньому середовищі, це може призвести до зменшення результативності та тиску на зміни, тому підприємство мусить перейти на шлях революційного розвитку. Факторами, що провокують зміни на підприємстві, є зовнішнє середовище, потенціал підприємства, характеристики топ-менеджерів, структура організації та її стратегія. На революційному етапі діяльності підприємства виникають нові закономірності, які радикально відрізняються від закономірностей, характерних для стабільного етапу розвитку.

У еволюційному розвитку підприємства зміни відбуваються поступово і плановірно, у відмінність від революційного розвитку. Зовнішні впливи і можливості середовища збігаються з потенціалом підприємства і сприяють

підвищенню його продуктивності. Підприємство зберігає цілісність своєї організаційно-економічної структури, зміцнюючи негативні зворотні зв'язки і підвищуючи свою стійкість і стабільність. Низька інтенсивність розвитку підприємства характеризується мінімальними змінами, які не впливають значно на його розвиток і відтримання позицій на ринку. У цьому випадку підприємство зазвичай зосереджується на збереженні свого становища, а не на покращенні. Регресивний розвиток, натомість, характеризується падінням якісних і кількісних характеристик підприємства через недостатність ресурсів та потенціалу, а також негативний вплив зовнішніх факторів. У такому випадку керівництво підприємства не може здійснювати адаптивні заходи і дії, щоб підтримати його розвиток, що може призвести до деградації і погіршення стану організації.

Банкрутство підприємства виникає внаслідок неузгодженості його ритму життєдіяльності з оточуючим середовищем або ключовими сферами діяльності. Недостатність або відсутність необхідного потенціалу для виконання основних функцій, неефективність вищого менеджменту, критичний фінансовий стан, неможливість виконання зобов'язань, втрата конкурентних позицій на ринку та невідповідність потребам споживачів - це ознаки банкрутства підприємства.

Для оцінки інтенсивності розвитку підприємства науковці використовують критерій бажаності Харрінгтона, оснований на експертній оцінці, що може бути суб'єктивною. Але було запропоновано оцінювати інтенсивність розвитку на основі статистичних даних підприємства, темпів зростання показників складових потенціалу підприємства та трендових моделей показників.

Для досягнення цілей, окреслених у концепції, необхідна не лише підтримка менеджменту компанії, але й лобювання її інтересів в органах місцевої адміністрації та самоврядування.

Основними завданнями управління та адміністрування стратегічного розвитку ТОВ "Молоко Вітчизни" є вдосконалення стратегії розвитку компанії, а також вирішення питань, пов'язаних із підвищення рівня життя населення та забезпеченням можливостей працевлаштування.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- управління та адміністрування стратегічним розвитком аграрного підприємства є основою довгострокового розвитку господарюючого суб'єкта, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконалюванням структури управління підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів;

- ефективно обрана методика аналізу управління та адміністрування стратегічним розвитком підприємства допомагає виявити сильні і слабкі місця в управлінні господарюючим суб'єктом, які впливають на фінансово-господарський стан підприємства за останній час. Чим кращий дійсний стан підприємства в цілому, тим менше йому потрібні радикальні зміни в управлінні та адмініструванні стратегічним розвитком. Чим слабкіший дійсний стан підприємства, тим більш критичному аналізу повинна бути підданий рівень управління та адміністрування стратегічним розвитком. Нестійкий стан – ознака слабого управління та адміністрування стратегічним розвитком або її поганої реалізації, або того й іншого разом;

- за 2019-2021 рр. на досліджуваному підприємстві ТОВ «Молоко Вітчизни» відбулися позитивні зміни: ріст продуктивності праці, скорочення витрат на матеріали та інші ресурси, що позитивно вплинуло на розвиток виробництва і принесло підприємству вищі прибутки у порівнянні з минулим розрахунковим періодом.

- за рахунок підвищення якості продукції і відповідно ціни реалізації на власну продукцію та зростання обсягів виробництва відбувся ріст валового прибутку. В цілому, на підприємстві зросла сума інших операційних доходів і за рахунок цього фінансовий результат від операційної діяльності зріс. Це з позитивної сторони характеризує діяльність підприємства ТОВ «Молоко

Вітчизни» .

Загалом, ТОВ «Молоко Вітчизни» працює успішно, використовує усі методи для забезпечення потреб споживачів і одержання вищого прибутку та кращої організації виробництва; реалізовує свою продукцію на національному і продовжує шукати нові ринки збуту власної продукції.

Удосконалення системи управління та адміністрування стратегічним розвитком призведе до стійкого зростання і процвітання підприємства за зазначеними напрямками діяльності, підтримання його позитивного іміджу, забезпечить стабільне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І. Є. Оптимальна стратегія розвитку життєздатності промислового підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. С.2-7.
2. Балабанова Л.В., Панчук А.С. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 181 с.
3. Безус А. М., Чуйок М. Г. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 1. С.15-20.
4. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96.
5. Гладинець Н. І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 10. С. 48-53.
6. Готь, О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6.
7. Дикань В.Л. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2019. 272 с.
8. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 440 с.
9. Должанський І. З. Ягнюк І. М. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія. Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2012. –213 с.
10. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро: Дріант, 2017. 79 с.
11. Ілляшенко Н. С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 119-128.
12. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості

інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. Інвестиційно-інноваційна діяльність. 2021. XXI. № 1. С. 82-86.

13. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 240 с.

14. Кузнецова І. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 5. С. 84-94.

15. Ліпич, Л.Г., Хілуха, О.А. та Кушнір, М.А., 2021. Стратегічне управління підприємством як багатовимірний простір парадоксів. Науковий погляд: економіка та управління, 3(73), с.33-38.

16. Михайленко О. В., Ременюк Б. О., 2018. Формування стратегії розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. 2018. 3-2. С.34-39.

17. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. К: КНЕУ, 2018. 227 с.

18. Олійник О. О. Фінансова стратегія аграрного підприємства: теоретичний аспект розробки та моделювання. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 11. С. 26-31.

19. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки, 2(2). 2021. С.99–103.

20. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33> (дата звернення 1.04.2023)

21. Пятниченко Є. А., Свистун Л. А. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компанії. Молодий вчений. 2018. № 5. С. 316-323.

22. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 61-66.

23. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4. С. 77-81.

24. Турило А. М., Турило А. А. Фінансова стратегія в аспекті забезпечення інноваційного та конкурентного розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 559-563.
25. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. 2-ге вид., перероб і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
26. Шіковець К. О. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 3. С. 162-168.
27. Шубін О. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства. Журнал європейської економіки. 2018. № 2(4), С.467-472.
28. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегії розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 1. С. 222-229.
29. Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders. Механізм регулювання економіки, 2019, № 2. С. 106-115.
30. H. Igor Ansoff, Daniel Kipley, F.O. Lewis, Roxanne Helm-Stevens, Rick Ansoff. Implanting Strategic Management. Switzerland AG, 2019. 591p.
31. Melnyk L., Kubatko O., Dehtiarova I. Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience. River Publishers, 2019. P.23-28.
32. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Harper & Row, 1981 Industrial management .714 p.
33. Ulko Y. Current issues of management and administration of strategic development of agricultural enterprises. Міжнародна мультидисциплінарна наукова конференція на тему: Світ наукових досліджень. Випуск 17. (16-17 березня 2023 року). URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/4362/> (дата звернення 1.04.2023)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ТАБЛИЦЯ А.1. - СКЛАД ТА СТРУКТУРА ТОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Назва галузі та видів продукції	2019р.		2020р.		2021р.		Середнє значення за 2019-2021 роки	
	Доход (виручка від реалізації) тис. грн	питома вага,%	Доход (виручка від реалізації) тис. грн.	питома вага,%	Доход (виручка від реалізації) тис. грн.	питома вага,%	Доход (виручка від реалізації) тис. грн.	питома вага,%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рослинництво :	33466,8	14,4	30971,5	11,8	46487,6	13,8	36975,3	13,3
в т.ч. зернові і зернобобові:	33466,8	14,4	30971,5	11,8	46487,6	13,8	36975,3	13,3
з них пшениця озима	9761,1	4,2	11023,7	4,2	16843,4	5,0	12542,7	4,5
Кукурудза на зерно	23705,6	10,2	19947,7	7,6	29644,3	8,8	24432,5	8,8
Інша продукція рослинництва	464,8	0,2	787,4	0,3	673,7	0,2	642,0	0,2
Продукція тваринництва	198476,4	85,4	230711,1	87,9	289705,6	86,0	239631,1	86,4
в т.ч. жива маса приросту тварин (ВРХ)	10458,4	4,5	11023,7	4,2	13811,5	4,1	11764,5	4,2
молоко	188018,1	80,9	219687,4	83,7	275894,1	81,9	227866,5	82,2
Сільськогоспо дарські послуги	0,0		0,0		0,0		0,0	0,0
Товари та послуги сільського господарства	232408,0	214,2	262470,0	211,5	336867,0	213,6	277248,3	100,0

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ "Молоко Вітчизни"

ДОДАТОК Б

МОДЕЛЬ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

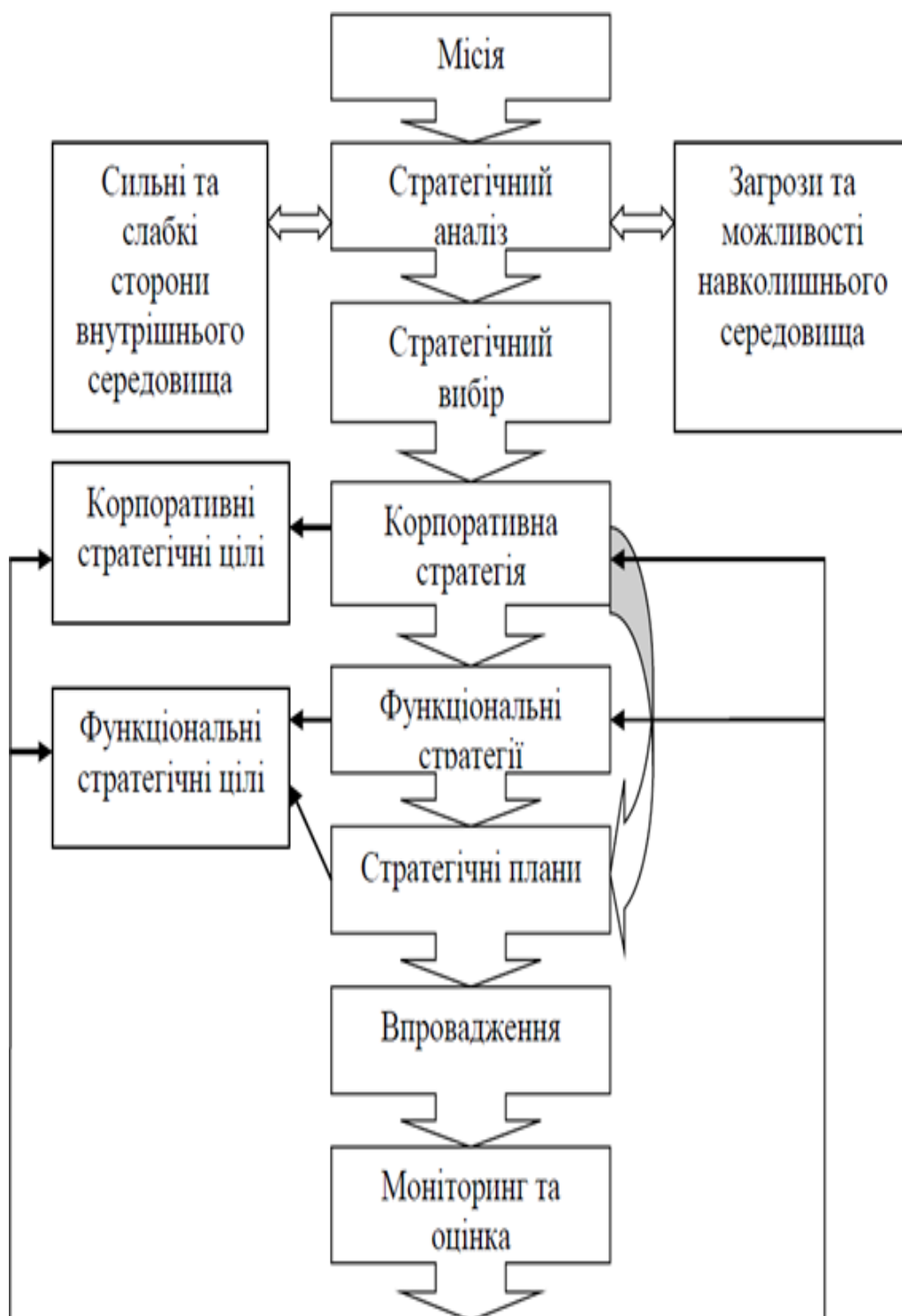


Рисунок А. 2 - Модель вибору стратегічного розвитку

**Джерело: сформовано автором на основі [30]*

ДОДАТОК В

**ТАБЛИЦЯ Б. 1 - ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ
СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»**

Підхід/автори	Тлумачення сутності
Процесний (Коул Дж., Пітер П., Ендрю К., Армстронг М., Хорин А., Серто С., Мескон М., Климко Т., Ревенко О., Тарнавська Н., Керімов В.)	Процесний підхід передбачає циклічний та динамічний процес визначення ракурсу послідовності етапів для досягнення комплексу стратегічних цілей у господарській діяльності. Цей процес повинен враховувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, а також взаємопов'язані складові процесу, які накладаються один на одного в розрізі часових рамок
Функціональний (Стрік Дж., Пастухова В., Данілова Є., Кіндрацька Г., Марцін В.)	Функціональний підхід орієнтований на забезпечення досягнення визначених напрямів розвитку бізнесу за допомогою виконання різних функцій. Ці функції можуть включати планування, командну організацію, мотивацію, гнучке регулювання та моніторинг. Основна мета функціонального підходу – забезпечити своєчасне та ефективне виконання різних функцій управління для досягнення стратегічних цілей підприємства
Інституціональний (Томпсон А., Фархутдінов Р., Мікловда В., Стрикленд А., Палига Є., Маленков Ю., Забелін П., Кубіній Н.)	Інституціональний підхід являє собою систему управління, яка включає багато елементів і дозволяє розглядати структуру розвитку діяльності підприємства з урахуванням динаміки інституційного та ринкового середовища. Цей підхід надає можливість вибирати з різних альтернатив, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства
Концептуальний (Шершньова З., Балабанова Л., Немцова В., Герасимчук В., Мізюк Б., Довгань Л.)	Концептуальний підхід передбачає реалізацію системи стратегічного менеджменту з метою забезпечення тривалого збереження конкурентних позицій підприємства, адекватної реакції на зовнішні виклики і вчасної стратегічної переорієнтації ресурсів для досягнення тривалого успіху. Основні принципи концептуального підходу полягають у визначенні основних цілей і завдань, розробці детальної стратегії дій та механізмів контролю і моніторингу її реалізації

Джерело: сформовано автором на основі [7,8,13,25,26]

ДОДАТОК Г

**ВДОСКОНАЛЕНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ
РОЗВИТКОМ ТОВ «МОЛОКО ВІТЧИЗНИ»**



Рисунок В.3 – Вдосконалена система управління стратегічним розвитком
ТОВ «Молоко Вітчизни»

Джерело: власна розробка автора

ДОДАТОК Д

МАТРИЦЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Інтенсивність розвитку	Революційний розвиток	1 <i>Стратегія зростання</i> Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (сегментна, географічна концентрація)	2 <i>Стратегія зростання</i> Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (сегментна, географічна концентрація)	3 <i>Стратегія зростання</i> Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (сегментна, географічна концентрація)	4 <i>Стратегія стабілізації</i> <i>Стратегія скорочення</i> Скорочення витрат	5 <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління
	Еволюційний розвиток	6 <i>Стратегія зростання</i> Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання	7 <i>Стратегія зростання</i> Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання	8 <i>Стратегія зростання</i> Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (розвиток ринку, продукту)	9 <i>Стратегія стабілізації</i> <i>Стратегія скорочення</i> Скорочення витрат	10 <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління
	Низька інтенсивність розвитку	11 <i>Стратегія зростання</i> Концентроване або інтегроване зростання	12 <i>Стратегія зростання</i> Концентроване або інтегроване зростання	13 <i>Стратегія зростання</i> Інтегроване зростання	14 <i>Стратегія стабілізації</i> <i>Стратегія скорочення</i> Скорочення витрат	15 <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління
	Регресія в розвитку	16 <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління	17 <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління	18 <i>Стратегія стабілізації</i> <i>Стратегія скорочення</i> Скорочення витрат	19 <i>Стратегія стабілізації</i> <i>Стратегія скорочення</i> Скорочення витрат	20 <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління
	Банкрутство	21 <i>Стратегія ліквідації</i>	22 <i>Стратегія ліквідації</i>	23 <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління	24 <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління	25 <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління
		Абсолютно стабільний стан	Стабільний стан	Відносно стабільний стан	Нестабільний стан	Кризовий стан
Стабільність розвитку						

Рисунок Г.3 – Матриця вибору стратегії розвитку аграрного підприємства