

**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: «Удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві»

Виконав: **Гірченко Денис Сергійович**
здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»

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

Рецензент: **Ткаль Ярміла Сергіївна**
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування Сумського НАУ

Суми – 2024
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Гірченку Денису Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ “Агрофірма “Біловоди”,
Роменського району Сумської області

керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, кандидат економічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до роботи (проекту):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві.

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

- дослідити теоретико-методичні основи удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику зовнішніх та внутрішніх факторів на підприємстві;
- провести оцінку стратегічного менеджменту на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві.

6. Дата видачі завдання

« ____ » _____ 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень – лютий 2024 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2024 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2023 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	травня 2024 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	07 червня 2024 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	12 червня 2024 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	20 червня 2024 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	26 червня 2024 р.	виконано

Здобувач :

(підпис)Д.С. Гірченко
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи):

(підпис)Т.М. Харченко
(прізвище та ініціали)Перевірку на автентичність
проведено_____
(підпис)Н.М. Баранік
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота допущена

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Гірченко Д.С. Удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві, проведено організаційно-економічну характеристику підприємства; досліджено зовнішні та внутрішні фактори на підприємстві; здійснена оцінка стратегічного менеджменту на підприємстві; запропоновано напрями удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві.

Для удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві запропоновано блок стратегій «виживання», «стабілізації» та «росту». Завоювання і обслуговування нових сегментів ринку передбачає на меті утримання своєї ніші в аграрній сфері діяльності, перегляд каналів реалізації, оптимальні та передбачливі розрахунки доходу підприємства, поетапні реалізації виробленої продукції. Всі ці стратегії принесуть додаткові доходи підприємству і покращать рівень рентабельності підприємства.

Ключові слова: менеджмент, стратегічний менеджмент, управління, підприємство, планування, стратегія, ефективність, сільське господарство.

SUMMARY

D.S. Girchenko. Improvement of strategic management at the enterprise

Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of improving strategic management at the enterprise were investigated, the organizational and economic characteristics of the enterprise were carried out; external and internal factors at the enterprise were investigated; assessment of strategic management at the enterprise was carried out; directions for improving strategic management at the enterprise are proposed.

To improve strategic management at the enterprise, a block of "survival", "stabilization" and "growth" strategies for conquering and serving new market segments is proposed, with the aim of maintaining its niche in the agrarian sphere of activity, review of sales channels, optimal and predictable calculations of the enterprise's income,

phased sales of manufactured products, all these strategies will bring additional income to the enterprise and improve the level of profitability of the enterprise.

Key words: management, strategic management, management, enterprise, planning, strategy, efficiency, agriculture.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту на підприємстві	8
РОЗДІЛ 2 Дослідження стратегічного менеджменту на підприємстві ТОВ “Агрофірма “Біловоди”	16
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	16
2.2 Діагностика зовнішніх та внутрішніх факторів на підприємстві	23
2.3 Оцінка стратегічного менеджменту на підприємстві	29
РОЗДІЛ 3 Напрямки удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві ТОВ “Агрофірма “Біловоди”	36
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	50
Додаток А Фінансова звітність ТОВ “Агрофірма “Біловоди” за 2021 рік	
Додаток Б Фінансова звітність ТОВ “Агрофірма “Біловоди” за 2022 рік	
Додаток В Фінансова звітність ТОВ “Агрофірма “Біловоди” за 2023 рік	
Додаток Г Методика розрахунку системи менеджменту на підприємстві	
Додаток Д Апробація результатів досліджень	

ВСТУП

Актуальність теми. Швидкі зміни в суспільстві, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та багатьох інших чинників, зумовлюють зростання ролі стратегічного управління. У країнах – світових лідерах стратегічне управління є найважливішим інструментом, що дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями стратегічного менеджменту підприємства, зокрема, з удосконаленням стратегічного управління приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: Вікторська А. [2], Гречко А. В [5], Дмитрук А. Г. [6], Литвинчук А.А. [11], Орлова Д. В. [14], Сакур Л. М. [17], Швед В.В. [22], Яценко О.В. [23] та інших. Хромушина, харченко

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Трансформація менеджменту організацій в умовах реалізації комунікації сталого розвитку». В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню стратегічного менеджменту ТОВ “Агрофірма “Біловоди” Роменського району Сумської області.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні основи удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику зовнішніх та внутрішніх факторів на підприємстві;
- провести оцінку стратегічного менеджменту на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють доповнити існуючий механізм стратегічного менеджменту на підприємстві окремими пропозиціями автора.

Методи дослідження: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики стратегічного управління; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ “Агрофірма “Біловоди” за 2021 - 2023 рр.; монографії, наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором науковій конференції:

1. Гірченко Д. С. Інновації в стратегічному менеджменті: впровадження новаторських підходів для досягнення конкурентної переваги. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (07-08 грудня 2023 р. м.

Кропивницький): м. Кропивницький, ЦНТУ, 2023. С. 96-97.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 29 найменувань і додатків. Основний текст викладений на 50 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 18 таблиці, 5 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві можна визначити як мистецтво та науку про формулювання, впровадження та оцінку міжфункціональних рішень, що дозволяють організації досягти своїх цілей. Як впливає з цього визначення, стратегічне управління зосереджено на інтеграції управління, маркетингу, фінансів/бухгалтерського обліку, виробництві/операціях, дослідженні та розробках та інформаційних системах для досягнення організаційних успіхів. Мета стратегічного менеджменту - використовувати та створювати нові та різні можливості на завтра для підприємства.

Стратегічний менеджмент - це стратегічний напрямок на основі порівняння власного ресурсного потенціалу організації, на які може впливати непередбачувані загрозами зовнішнього середовища. Ядром стратегічного управління є система стратегій, яка охоплює в себе багато пов'язаних між собою підприємницьких, організаційних і трудових стратегій[17].

Даною проблематикою займається велика кількість науковців, вони внесли важливий вклад щодо вирішення проблем в удосконаленні стратегічного менеджменту в аграрному виробництві, а також запропонували стратегії їх

розвитку на сучасному етапі, а саме хочемо відмітити таких вчених: Вікторська А. [2], Гречко А. В [5], Дмитрук А. Г. [6], Литвинчук А.А. [11], Орлова Д. В. [14], Сакун Л. М. [17], Харченко Т.М. [19], Хромушина Л.А. [20], Швед В.В. [22], Яценко О.В. [23] та інші. За весь час дослідження науковцями були розроблені різні підходи до визначення стратегічного менеджменту, проте вони потребують більш чіткого уявлення про переваги цього явища, що залежить від напрямку діяльності підприємств.

Науковець Швед В.В. акцентує увагу на тому, що стратегічний менеджмент відрізняється від стратегічного планування, те що він являється системою, орієнтованою на дії, що включає розгляд процесу реалізації стратегії, а також оцінку та контроль. Крім того, реалізація стратегії є ключовою частиною стратегічного управління, так як за відсутності напрямків впровадження стратегічних план то в реальність він залишається тільки мрією [5].

Процес стратегічного менеджменту складається з трьох етапів:

- ✓ формулювання стратегії,
- ✓ реалізація стратегії;
- ✓ оцінка стратегії.

Стратегія формулювання включає розробку бачення та місії, визначення зовнішніх можливостей та загроз організації, визначення внутрішніх сильних та слабких сторін, встановлення довгострокових цілей, створення альтернативних стратегій та вибору конкретних стратегій для досягнення. Проблеми з формами стратегії включають рішення про те, які нові підприємства вступити, який бізнес відмовився, як розподіляти ресурси, будь-то розширення операцій, чи диверсифікація, будь-то вступ до міжнародних ринків, будь то об'єднання чи формування спільного підприємства, і як уникнути ворожості поглинання.

Оскільки жодна організація не має необмежених ресурсів, стратеги повинні вирішити, які альтернативні стратегії найбільше принесуть користь фірмі. Рішення щодо формування стратегії зобов'язують організацію конкретних продуктів, ринків, ресурсів та технологій протягом тривалого періоду часу. Стратегії визначають довгострокові конкурентні переваги. Для кращого чи

гіршого, стратегічні рішення мають великі багатофункціональні наслідки та стійкий вплив на організацію. Топ-менеджери мають найкращу перспективу, щоб повністю зрозуміти рамки рішень щодо формування стратегії. Вони мають повноваження здійснювати ресурси, необхідні для впровадження.

Реалізація стратегії вимагає від фірми встановити щорічні цілі, розробити політику, мотивувати працівників та виділити ресурси, щоб сформульовані стратегії могли бути виконані. Реалізація стратегії включає розробку підтримуючої стратегії культури, створення ефективної організаційної структури, перенаправлення маркетингових зусиль, підготовку бюджетів, розробку та використання інформаційних систем та пов'язування компенсації працівників з організаційними результатами.

Реалізація стратегії часто називається «етапом дії» стратегічного управління. Реалізація стратегії означає мобілізацію працівників та менеджерів для введення сформульованих стратегій. Часто вважається найскладнішим етапом стратегічного управління, реалізація стратегії вимагає особистої дисципліни, відданості та жертв. Успішна реалізація стратегії залежить від здатності менеджерів мотивувати працівників, що є скоріше мистецтвом, ніж наукою.

Міжособистісні навички особливо важливі для успішної реалізації стратегії. Діяльність щодо впровадження стратегії впливає на всіх працівників та менеджерів в організації. Кожен підрозділ та відділ повинні вирішити відповіді на запитання, такі як "Що ми повинні зробити, щоб реалізувати нашу частину стратегії організації?" і "Як найкраще ми можемо виконати роботу?" Завдання впровадження полягає в стимулюванні менеджерів та службовців у всій організації працювати з гордістю та ентузіазмом до досягнення заявлених цілей.

Оцінка стратегії - це остаточний етап стратегічного менеджменту. Менеджери відчайдушно повинні знати, коли конкретні стратегії не працюють добре. Оцінка стратегії є основним засобом отримання цієї інформації. Усі стратегії підлягають майбутній модифікації, оскільки зовнішні та внутрішні фактори постійно змінюються.

Три основні заходи щодо оцінки стратегії: (1) перегляд зовнішніх та внутрішніх факторів, які є основами для сучасних стратегій; (2) вимірювання ефективності; (3) вживання коригуючих дій.

Заходи щодо формулювання, впровадження та оцінювання стратегії відбуваються на трьох ієрархічних рівнях у великій організації: корпоративна, дивізійна або стратегічна та функціональна. Вибудовуючи комунікацію та взаємодію між менеджерами та працівниками на ієрархічних рівнях, стратегічний менеджмент допомагає підприємству мати конкурентну команду. Більшість малих підприємств та деяких великих підприємств не мають підрозділів чи стратегічних підрозділів. Вони мають лише корпоративний та функціональний рівень.

Стратегічний менеджмент охоплює стратегічне планування. В напрямку цього сучасний науковець **Олійник Т.І.** дуже чітко дала визначення, що стратегічне планування - це управління на основі планів, а стратегічний менеджмент - це управління на основі результатів, тим самим, підкреслюючи в стратегічному управлінні постійний моніторинг зовнішнього середовища та отриманих результатів, оскільки на даний час є високий рівень невизначеність.

Основні відмінності стратегічного менеджменту від стратегічного планування в першу чергу характеризують спільністю таких важливих чинників:

- стратегічний менеджмент характеризується швидкою подвійною дією на зміни зовнішнього середовища: довгостроковою та оперативною одночасно. Довгострокова реакція планується в стратегічних планах, оперативна реалізується поза циклом планування в режимі реального часу;
- у стратегічному менеджменті розглядаються методи зміни зовнішнього середовища, а не тільки адаптація до нього;
- стратегічний менеджмент також означає, що процес управління має бути передбачуваний, а не реактивним.

Стратегічний менеджмент на підприємстві полягає в отриманні та збереженні конкурентних переваг. Цей термін можна визначити як «все, що підприємство робить особливо добре порівняно з фірмами-конкурентами». Коли

фірма може робити те, чого не можуть зробити фірми-конкуренти, або володіє чимось, чого хочуть фірми-конкуренти, це може становити конкурентну перевагу.

Основні ключові терміни стратегічного менеджменту полягають в понятті стратегів, стратегії, місії та візії.

Стратеги- це особи, які найбільше відповідають за успіх чи невдачу організації. Стратеги мають різні назви роботи, такі як головний виконавчий директор, президент, власник, голова правління, виконавчий директор, канцлер, декан чи підприємець.

Стратегії-це засоби, за допомогою яких будуть досягнуті довгострокові цілі. Бізнес-стратегії можуть включати географічну експансію, диверсифікацію, придбання, розробку продукту, проникнення на ринок, зменшення, розрив, ліквідацію та спільні підприємства.

Стратегія - це інтегрована модель дій, спрямованих на досягнення цілей компанії. Стратегія - це загально узгоджена програма, яка в першу чергу визначає пріоритетність проблем які виникають і заходи які будуть вести до досягнення мети яку передбачали. Змістом стратегії є набір правил прийняття рішень, які використовуються для визначення основних напрямів діяльності. Інструменти реалізації стратегії - програми та плани, призначені для вирішення завдань розподілу ресурсів, повноважень і відповідальності між підрозділами (працівниками), залученими до реалізації стратегії; розробка оперативних планів і програм [7].

В загальному вигляді стратегія може бути визначена як сама краща дійова концепція, яка наповнена повним складом реальних дій. Так само можна сказати, що стратегія - це завчасно дуже добре спланована діяльність підприємства на своєчасну заміну в зовнішньому середовищі, напрямків діяльності, яку запропонували для дотримання очікуваного результату. Під стратегією розумілося управління ресурсами, коли прораховано та обґрунтовано, що під час підвищення виробництва в два рази загальновиробничі витрати на випуск одиниці продукції зменшуються до двадцяти відсотків.

Заяви про місію - це тривалі заяви про призначення, які відрізняють один

бізнес від інших подібних фірм. Заява про місію визначає сферу операцій фірми в умовах продукту та ринку. Чітка заява місії описує цінності та пріоритети організації. Розробка заяви місії змушує стратегів думати про природу та обсяг нинішніх операцій та оцінити потенційну привабливість майбутніх ринків та діяльності. Заява місії в цілому складає майбутній напрямок організації.

Процес стратегічного управління можна найкраще вивчити та застосувати за допомогою моделі. Кожна модель представляє певний процес. Структура, показана на рисунку 1, є загальноприйнятою комплексною моделлю процесу стратегічного управління.

Ця модель не гарантує успіху, але вона представляє чіткий і практичний підхід до формулювання, реалізації та оцінки стратегій.

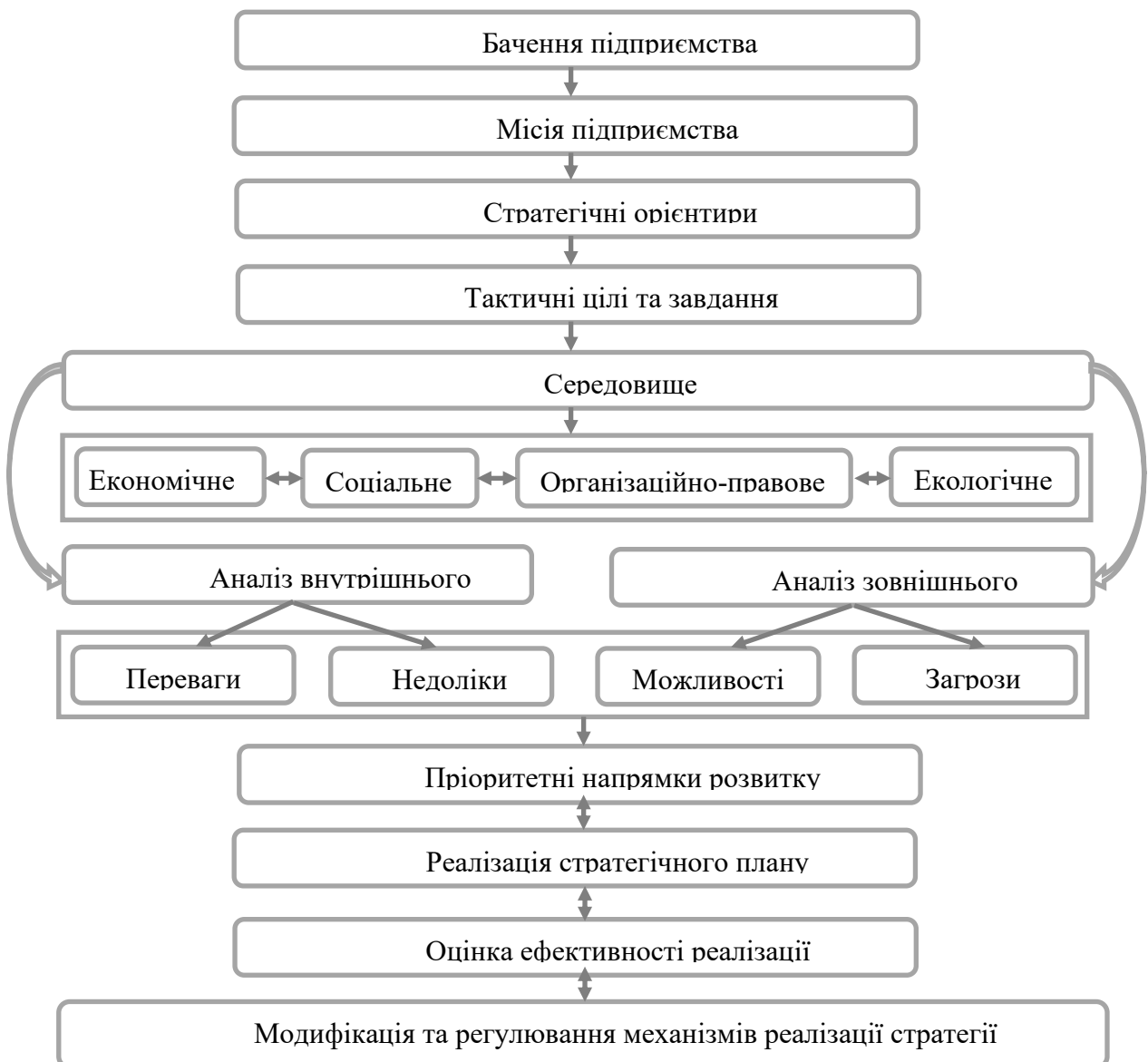


Рисунок 1.1 – Модель стратегічного менеджменту на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Взаємозв'язки між основними компонентами процесу стратегічного менеджменту показані в моделі, яка охоплює три питання: Де ми зараз? Куди ми хочемо потрапити? Як ми туди потрапимо?

Визначення існуючого бачення, місії, цілей і стратегій організації є логічною відправною точкою для стратегічного управління, оскільки поточна ситуація та стан підприємства можуть перешкоджати певним стратегіям і навіть можуть диктувати певний курс дій. Кожна організація має бачення, місію, цілі та стратегію, навіть якщо ці елементи не були свідомо розроблені, написані чи передані. Відповідь на питання, куди рухається організація, може залежати в основному від того, де вона була.

В межах стратегічного менеджменту, мотивація націлена на розробку напрямку систем стимулювання, які будуть стимулювати для більш плідних та продуктивних результатів, які були заплановані. Контроль полягає в постійному моніторингу процесу виконання стратегічних планів. Він призначений для завчасного виявлення небезпек, що насуваються, виявлення помилок і відхилень від прийнятих стратегій і політики підприємства. Особливістю стратегічного контролю є його постійний моніторинг реалізації стратегії з метою своєчасного виявлення необхідності коригувальних дій [16]. Взаємозв'язок функцій, що забезпечує їх єдність, утворює процес стратегічного управління.

Процес стратегічного менеджменту не так чітко розділений і акуратно виконується на практиці, як пропонує модель стратегічного управління. Стратеги не йдуть через цей процес у постійній манері. Як правило, між ієрархічними рівнями організації існує взаємовіддача. Багато організацій кожні півроку проводять офіційні зустрічі для обговорення та оновлення бачення/місії фірми, можливостей/загроз, сильних/слабких сторін, стратегій, цілей, політики та ефективності. Ці зустрічі зазвичай проводяться поза приміщенням і називаються ретрітами. Обґрунтування періодичного проведення нарад із стратегічного

управління поза робочим місцем полягає в тому, щоб заохотити учасників до більшої креативності та відвертості. Хороша комунікація та зворотний зв'язок необхідні протягом усього процесу стратегічного управління.

Застосування процесу стратегічного управління, як правило, є більш формальним у великих і добре запроваджених організаціях. Формальність означає ступінь визначення учасників, обов'язків, повноважень, обов'язків і підходу. Малі підприємства, як правило, менш формальні. Компанії, які конкурують у складному середовищі, що швидко змінюється, наприклад, технологічні компанії, мають тенденцію до більш формального стратегічного планування. Фірми, які мають багато підрозділів, продуктів, ринків і технологій, також мають тенденцію до більш формального застосування концепцій стратегічного управління. Більша формальність у застосуванні процесу стратегічного управління зазвичай позитивно пов'язана з вартістю, комплексністю, точністю та успіхом планування в усіх типах і розмірах організацій.

Таким чином, стратегічний менеджмент дозволяє організації бути більш активним, ніж реактивним у формуванні власного майбутнього; це дозволяє організації ініціювати діяльність і впливати на неї (а не просто реагувати на неї) і таким чином здійснювати контроль над власною долею.

Історично головна перевага стратегічного менеджменту полягала в тому, щоб допомогти організаціям сформулювати кращі стратегії шляхом використання більш систематичного, логічного та раціонального підходу до стратегічного вибору. Це, безсумнівно, залишається основною перевагою стратегічного управління, але дослідження показують, що процес, а не рішення чи документ, є більш важливим внеском в удосконалення стратегічного менеджменту.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ АФ БІЛОВОДИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ АФ «Біловоди» є товариством з обмеженою відповідальністю, де власники несуть обмежену відповідальність за фінансові зобов'язання компанії. ТОВ АФ «Біловоди» заснована 11 червня 2001 року, адреса 42004, вул. Полтавська, буд. 121, м. Ромни, Сумська область. Керівник підприємства Ткаченко В.Ю.

Діяльність підприємства здійснюється на посиланнях і дотриманні нормативної бази, а саме:

- Цивільний кодекс України
- Господарський кодекс України
- Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»
- Закон України «Про господарські товариства»
- Закон України «Про внесення змін до Господарського кодексу України щодо усунення правових колізій у вимогах до статутів товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Підприємство діє виходячи з статуту (відповідно ст. 4 Закону Про господарські товариства). Установчі документи товариства передбачені чинним законодавством та узгоджені з Антимонопольним комітетом України. Установчі документи містять відомості про вид діяльності товариства: основний його КВЕД - 01.11 - вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Установчим документом товариства є статут, статутний капітал ТОВ складає – 618000 грн. За чинним законодавством статутний капітал ТОВ АФ

«Біловоди» є номінальним показником, адже якщо до недавнього його мінімальний розмір становив мінімальної заробітної плати, то сьогодні закон взагалі не висуває жодних вимог щодо його розміру. Внаслідок цього статутний капітал ТОВ не виконує гарантійну функцію, а покликаний лише свідчити обсяг корпоративних прав його учасників та визначати загальний розмір вимог, які спадкоємці або кредитори можуть висувати до товариства (ст.149 ЦКУ).

Виробництво сільськогосподарської продукції залежить від наявності та використання виробничого потенціалу. Земля – це головна умова існування людського суспільства і найважливіше джерело національного багатства, її ґрунтове покриття займає особливе місце серед матеріальних умов надійного забезпечення країни продовольством та сільськогосподарською сировиною.

В сільському господарстві земля – це головний засіб виробництва, тому важливо знати, як вона використовується. Дані про склад та структуру землекористування наведені нижче табл.2.1.

Таблиця 2.1 - Структура землекористування підприємства

Види угідь	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023р. до 2021р.
Рілля, га	2741,23	2641,52	2811,16	69,93

Джерело: розраховане автором на основі: інформації підприємства про заключення договорів на використання земельних паїв

Аналіз даних таблиці 2.1 показав, що за період з 2021р. по 2023р. загальна земельна площа збільшилась на 69,93 га за рахунок пере заключення договорів по оренді у зв'язку з військовими діями в 2023 році 2811,16 га. Всі земельні ділянки знаходяться в Роменській громаді.

Хоча інтенсивність використання земель у господарстві висока, але у використанні землі є значні порушення ґрунтозахисної системи землеробства. При цьому поліпшенню використання природних кормових угідь не приділяється відповідної уваги. Разом з тим, покращення як натуральних, так і вартісних показників ефективності використання землі пов'язане з різними змінами закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію.

Спеціалізація кожного окремого сільськогосподарського виробництва

характеризується рядом показників. Головним з них є структура товарної продукції. Таким чином, питома вага окремих галузей і продуктів в товарній продукції господарства визначає виробничий напрямок його розвитку.

Структура реалізованої продукції ТОВ свідчить про те, що основною галуззю даного господарства є рослинництво, що займає 100% у складі товарної продукції підприємства таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад і структура товарної продукції ТОВ АФ «Біловоди»

Види товарної продукції	Виручка від реалізації						Відхилення 2023р. до 2021р.
	2021 рік		2022 рік		2023 рік		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-
Зернові, всього:	23 727,7	37,7	17 905,8	31,3	29 327,4	38,6	5 599,7
Озима пшениця	15 673,1	24,9	11 075,3	19,3	14 753,7	19,4	-919,4
Гречка	-		-	-	2 596,0	3,4	-
Кукурудза	8 054,6	12,8	6 830,5	11,9	11 977,7	15,8	3 923,1
Соняшник	39 206,5	62,2	39 327,4	67,7	36 706,5	48,6	-2 500,0
Ріпак озимий	-	-	-	-	9 853,0	12,9	-
Всього	62 934,2	100	572 33,2	100	75 886,9	100	12 952,7

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 50-сг

В таблиці 2.2 наведено структуру товарної продукції підприємства з 2021 р. по 2023р. Спостерігається, що в 2023 році підприємство розширило види продукції, а саме почало вирощувати гречку та ріпак рисунок 2.1.



Рисунок 2.1 - Динаміка товарної продукції за 2021-2023рр., тис.грн.

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 50-сг

Найбільшу питому вагу в 2023 році у структурі товарної продукції займає соняшник - 48,6%. В структурі спостерігаємо зміни, а саме в 2023 році виробництво кукурудзи збільшилося на 3%, що становить 3 923,1 тис.грн., а озима пшениця та соняшник навпаки зменшилися на 919,4 тис.грн. і 2500,0 тис.грн.

Для здійснення аналізу стану матеріально-технічного забезпечення в ТОВ АФ «Біловоди» розглянемо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників руху та стану основних засобів

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту, %
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	2 182,5	1 437,7	3 713,9	170,2
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	1 437,7	3 713,9	3 564,3	247,9
Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	227,0	2 298,0	850,2	374,5
Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	747,1	851,6	1 000,2	133,8
Сума нарахованого зносу, тис. грн.	273	259	252	92,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,52	0,22	40,0
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,45	0,48	0,49	108,8
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,3	1,59	0,27	9р

Джерело: проведені розрахунки автором матеріально-технічного забезпечення на основі: ф. 1 Баланс

Аналізуючи таблиці 2.3 спостерігаємо, що сума необоротних активів в 2023 році становила 3 564,3 тис. грн., що на 2126,6 тис. грн. більше ніж у 2021 році. У 2023 році знос основних засобів складає 33,8%, що є високим. Але позитивним є зростання коефіцієнта приросту основних засобів, який підвищився у 2022 році на суму 2298 тис. грн. через введення основних засобів у діяльність підприємства.

Правильне розподілення оборотних коштів у сфері виробництва та обігу, співвідношення по окремих елементів, формування виробничих запасів виробництва безпосередньо відображається на підприємницьку діяльності підприємства. Тому важливо проводити аналіз структури оборотних активів, щоб знати розміри їх вкладень на різних стадіях (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4 - Склад і структура оборотних активів

Показник	2021р		2022р		2023р		Абсолютне відхилення, тис. грн.
	Сума, тис. грн.	Питом а вага, %	Сума, тис. грн.	Питом а вага, %	Сума, тис. грн.	Питом а вага, %	
Виробничі запаси	2886,2	35,02	297,1	19,46	408,9	11,68	- 2478
Готова продукція	2886,2	35,02	297,1	19,46	408,9	11,68	- 2478
Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги	2752,1	33,41	3896,8	35,88	989,6	28,08	-1763,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	364,5	4,37	1668,9	23,35	1003,5	24,47	639
Інша поточна дебіторська заборгованість	776,5	9,41	1100,1	15,39	583	16,52	194
Грошові кошти та їх еквіваленти	22,4	0,27	194,4	2,72	539,6	15,31	517,2
Всього оборотних активів	6801,7	100	7147,2	100	3524,8	100	-3276,9

Джерело: проведені розрахунки автором матеріально-технічного забезпечення на основі: ф. 1-Баланс

Проаналізувавши таблицю 2.4 з наведених розрахунків видно, що розмір оборотних активів має тенденцію до зменшення, так як в 2021 р. всього оборотних активів налічувалось на суму 6801 тис. грн., а в 2023 р. – 3524,8 тис. грн., це говорить про дуже неефективне використання оборотних активів.

В структурі оборотних активів найбільшу питому вагу за 2021 р. займають дебіторська заборгованість за товари роботи і послуги 2752 тис.грн. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом 24,5% та інша поточна дебіторська заборгованість становить - 16,52%.

Проаналізувавши склад і структуру оборотних активів ТОВ АФ «Біловоди» бачимо, що за досліджуваний період з 2021 року по 2023 рік розподіл поточних активів в виробничій сфері і обігу було проведено нераціональними діями, що призвело до їх неефективного використання. Як правило, розмір власного оборотного капіталу на підприємстві не є величиною постійною. Він щорічно змінюється у зв'язку із збільшенням чи зменшенням обсягу виробництва, асортименту продукції, умов постачання і збуту.

Людські ресурси відіграють ключову роль в життєдіяльності підприємства.

Трудова активність працівників визначається в цілому по господарству таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 – Ефективність трудових ресурсів та показники ефективності їх використання

Показники	Роки			Відхилення % до базисного року
	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників - всього, осіб	46	43	32	-23,81
Норми тривалості робочого часу, визначені Міністерством праці та соціальної політики для працівників, зайнятих в АПК - всього, люд/год	2004, 00	2004, 00	2004, 00	100, 00
Кількість фактично відпрацьованих люд/год одним середньообліковим працівником	1627, 36	1502, 44	1985, 96	123, 30
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0, 76	0, 74	0, 97	134, 25
Середньорічний фонд заробітної плати, тис. грн	5048,80	4685,90	5707,00	113,03
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн	9508,70	10818,80	14861,90	156,3

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Проаналізувавши розрахунки таблиці 2.5, можна зробити наступний висновок, що відбулося зменшення середньооблікова чисельність працівників у 2023 році порівняно з 2021 роком на 14 працівників. Кількість фактично відпрацьованих людино/годин збільшилася з 1627, 36 люд/год у 2021 році до 1985, 96 люд/год у 2023 році. Коефіцієнт використання трудових ресурсів збільшився відповідно, у 2021 становив 0, 76, а у 2023 – 0, 97. Середньорічний фонд заробітної підвищився на 13 %, а середньомісячна заробітна плата збільшилася на 5353,2 грн.

Для оцінки ефективності трудових ресурсів використовуються такі показники як вартість виготовленої продукції у розрахунку на одного середньорічного працівника та вартість виготовленої продукції у розрахунку на 1 люд/год. затрат праці.

Основні показники забезпеченості та ефективності використання ресурсів досліджуваного підприємства наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних економічних показників підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. до 2021р.	
				(+,-)	%
Виручка від реалізації, тис.грн.	85 607,5	82 997,6	116 839,8	31232,3	136,5
Інші операційні доходи, тис.грн.	2 467,4	2 097,7	2 451,8	-15,6	99,4
Інші доходи	252,0	1 393,2	369,5	117,5	146,6
Загальний дохід, тис.грн.	88 326,9	86 488,5	119 661,1	31334,2	135,4
Собівартість реалізованої продукції	38 485,7	47 173,0	72 726,9	34241,2	188,0
Загальні витрати, тис.грн.	75 129,9	70 223,3	111 522,9	36393,0	148,4
Чистий прибуток, тис.грн.	13 197,0	16 265,2	8 139,0	-5058,0	61,7
Рівень рентабельності, %	17,56	11,82	1,23	-16,33 пв	7 р

Джерело: розраховане автором на основі: ф 2 Звіт про фінансові результати

Проаналізувавши таблицю 2.6 бачимо, що відбулися зміни в позитивну сторону, а саме виручка від реалізацію в 2023 році в порівнянні з 2021 роком збільшилася 36,5 % і становить 116 839 тис. грн. Загальний дохід виріс на 46,6 % у відсотковому значенні, а грошовому на 31 334 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції має тенденцію до збільшення кожного року, в порівнянні 2023 року з 2021 рік вона збільшилася на 88%, головною причиною, є збільшення вартості паливомастильних матеріалів, вартість яких вплинули на збільшення всіх інших елементів витрат. Така сама ситуація і по загальним витратам по підприємству вони збільшилися на 48,4 %.

Нажаль реалізаційні ціни на сільськогосподарську продукцію не підвищуються так стрімко, як витрати понесені при виробничому процесі і звідси спостерігаємо різке зменшення чистого прибутку в 2023 році на 38,3 %, а в грошовому виразі він зменшився на 5058 тис. грн. Рівень рентабельності зменшився в 7 раз і в 2023 році він складає 1,23 %

Рентабельність також зменшилася на 16.33 п.в. і в 2023 році вона становить 1,23%. ми розуміємо що на всі ці показники має прямий вплив військовий стан в

нашій країні, який дуже негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємств.

Отже, проаналізувавши наведені вище показники видно, що в економіці ТОВ АФ «Біловоди» відбулись негативні зміни і при збереженні даної динаміки підприємство може перейти до категорії збиткових підприємств.

2.2 Діагностика зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства

Після вивчення господарської діяльності підприємства доцільно проаналізувати комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства.

Очевидно, що досліджуване підприємство агропродовольчої сфери є відкритою системою, що знаходиться під впливом середовища, яке постійно змінюється. Тому для того, щоб діагностувати стан досліджуваного агроформування менеджери повинні володіти інформацією про характер змін, які можуть відбутися у зовнішньому середовищі. Ці діагнози в основному проводяться за допомогою матричних методів. Для визначення позиції підприємства в зовнішньому середовищі, тобто для отримання профілю, підприємство має здійснити структурування та відбір факторів, які, на думку експертів, можуть мати певний вплив на результативність господарювання. Для подальшого розвитку стратегії розвитку агроформування, перш за все, необхідно оцінити його реальний стан і потенціал.

Метод PEST-аналізу, який є частиною ризик-менеджменту та розробки стратегії, а також допомагає виявити фактори макросередовища, що впливають на потенціал господарства.

На етапі проведення PEST-аналізу необхідно виявити та згрупувати фактори, що впливають на ефективність та якість діяльності агроформування. Загалом ці компоненти можна об'єднати в чотири групи (політичні, економічні, соціальні та технологічні), причому кожна група визначає ступінь свого впливу.

Саме підхід PEST-аналізу допоможе уявити реальну картину роботи

підприємства в бізнес середовищі, та формування власної позиції на ринку. Нами був обраний метод експертних оцінок (анкетування спеціалістів і керівників підрозділів досліджуваних господарств). Інформація наведена в наступних таблицях. Оцінка важливості факторів, що впливають на підприємство, і представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Оцінка значимості факторів впливу на підприємство ТОВ АФ «Біловоди»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні			
Можливість зміни законодавства	0,3	3	0,9
Державний вплив на агропродовольчу сферу	0,5	5	2,5
Податкова політика	0,4	4	1,6
Політична стабільність (нестабільність)	0,2	3	0,6
Економічні			
Курс гривні, його динаміка	0,3	4	1,2
Рівень цін на паливо, енергоресурси	0,3	4	1,2
Рівень цін на сировину, матеріали	0,5	5	2,5
Фінансове становище партнерів, платоспроможність покупців	0,5	3	1,5
Соціальні			
Демографічні зміни	0,4	3	1,2
Продуктивність праці	0,2	2	0,4
Рівень кваліфікації, рівень освіти	0,5	5	2,5
Відношення до продукції підприємства	0,3	2	0,6
Технологічні			
Швидкість зношування основних засобів	0,4	5	2,0
Доступність нових технологій в господарстві	0,3	5	1,5
Витрати на оновлення техніки в господарстві	0,3	3	0,9

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

За даними таблиці 2.7 можна виділити, які фактори макросередовища найбільше впливають на ділову активність господарства, зокрема вплив країни на агропродовольчу сферу, рівень цін на сировину, матеріали, енергоресурси, рівень кваліфікації, рівень освіти працівників підприємства тощо.

Для подальшого дослідження внутрішнього середовища підприємства необхідно використовувати методи SNW аналізу, які дозволяють виявити сильні, нейтральні та слабкі сторони досліджуваного підприємства таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства

Стратегічна позиція фактору внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
КАДРИ			
Кадрові ресурси підприємства	+		
Мотивація персоналу в підприємстві			+
Плинність кадрів в підприємстві	+		
Кваліфікація персоналу підприємства		+	
УПРАВЛІННЯ			
Стратегія управління підприємством			+
Імідж аграрного підприємства		+	
Організаційна структура		+	
ВИРОБНИЦТВО			
Вартість сировини	+		
Впровадження інновацій та автоматизація виробництва		+	
Контроль за якістю продукції		+	
МАРКЕТИНГ			
Цінова політика підприємства	+		
Збут аграрної продукції, розширення асортименту		+	
Інформаційно-комунікаційні технології			+

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень та за результатами комунікації з працівниками підприємства

Отже, з таблиці 2.8 з'ясовано, що найважливішими факторами, що впливають на внутрішнє середовище підприємства, є низький рівень мотивації працівників, недостатня розробленість стратегії управління підприємством, інформаційно-комунікаційні технології.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності підприємства є організація збуту, наявність нового обладнання, впровадження новітніх технологій і використання провідних методів управління підприємством. Для цього, потрібно зосередитися на цих ключових питаннях під час прийняття стратегічних рішень.

Далі проведемо діагностику сильних та слабких сторін, можливостей і загроз. SWOT-аналіз – це методика дослідження та виявлення взаємозв'язків між найбільш характерними резервами, небезпеками, сильними (перевагами), слабкими сторонами підприємства, результати якого можуть бути використані в майбутньому для формулювання та вибору стратегії підприємства.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюється тим, що управління пов'язане з великими обсягами інформації, які необхідно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а тому виникає необхідність пошуку, розробки та застосування організаційних методів.

Основною метою SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії та її просування на ринку товарів і послуг.

Тому для досягнення поставленої мети перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання:

- виявлення можливостей, що відповідають ресурсам фірми;
- виявлення загроз і розробка заходів щодо пом'якшення їх впливу;
- виявлення сильних сторін фірми та порівняння їх із можливостями ринку;
- виявлення слабких сторін фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- визначення конкурентних переваг фірми та формування стратегічних пріоритетів.

Внаслідок SWOT-аналізу можна провести подальшу повноцінну оцінку потенціалу підприємства, який представлено у таблиці 2.9.

SWOT-аналіз — це процес планування, який допомагає підприємству долати виклики та визначати нові напрямки розвитку. Основна мета SWOT-аналізу — допомогти отримати повне уявлення про фактори, що впливають на прийняття бізнес-рішень/

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства, в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів.

Серед сильних сторін можемо також зазначити, що на підприємстві спостерігається зацікавленість в утриманні кваліфікованих працівників, підприємство має невеликий штат; сучасні технології виробництва; систему цінностей та хороший імідж на ринку.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз підприємства, 2021-2023 рр.

Фактори зовнішнього середовища	<i>Можливості (O):</i> 1.Удосконалення виробництва аграрної продукції. 2.Поява нових технологій. 3.Вихід на нові ринки збуту, зміна географії реалізації продукції. 4. Розширення виробництва аграрної продукції	<i>Загрози (T):</i> 1.Поява нових конкурентів. 2.Воєнний стан. 3.Нестабільний курс гривні 4.Нестабільність та неможливість прогнозування погодних умов. 5.Відтік робочої сили 6.Високий темп інфляції
Фактори внутрішнього середовища		
<i>Сильні сторони (S):</i>	<i>Поле «Сильні сторони/можливості»</i>	<i>Поле «Сильні сторони/загрози»</i>
1.Ріст обсягів виробництва аграрної продукції 2.Постійне коло споживачів. 3.Низькі ціни на аграрну продукцію. 4.Наявні налагоджені відносини з партнерами	1. Ріст обсягів виробництва та низькі ціни на аграрну продукцію можуть забезпечити вихід підприємства на нові ринки збуту, розширення виробництва. 2. Наявні налагоджені довгострокові відносини з партнерами дозволяють вийти на нові ринки збуту	1.Низькі ціни на продукцію дозволяють мати постійне коло споживачів й виборювати першість серед конкурентів на ринку. 2.Наявність постійної клієнтської бази забезпечує результативність діяльності підприємства в у воєнний час
<i>Слабкі сторони (W):</i>	<i>Поле «Слабкі сторони/можливості»</i>	<i>Поле «Слабкі сторони/загрози»</i>
1. Незадовільний рівень маркетингової та стратегічної політики відсутність - просування товару; - стратегічний план; - потоки нової продукції; - дослідницького потенціалу	1. Внаслідок низького рівня рівня маркетингової діяльності господарству важко вийти на нові ринки збуту	1.Незадовільний рівень маркетингової діяльності може призвести до втрати потенційних споживачів й послаблення конкурентних переваг для підприємства

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Проте, варто розглянути і конкурентів ТОВ АФ «Біловоди», і визначити позицію на ринку для формування подальшої стратегії і позиціонування на ринку таблиця 2.9.

Таблиця 2.10 - Результати фінансово-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств Роменського району, Сумської області за 2023 рік

№	Назва підприємства	Виручка, тис грн.	Собівартість, тис. грн.	Фінансовий результат тис.грн.	Рівень рентабельності, %
1.	ТОВ «АФ Біловоди»	116 839,8	111 522,1	8 139,0	1,2
2.	ТОВ «МХП Урожайна країна»	224 217,3	174 231,0	55 012,2	12,1
3.	ТОВ АФ «Лан»	84 878,0	57010,0	5 089,0	0,8
4.	ФГ «Урожай»	331 749,7	213 341,4	75 280,5	11,4

Джерело: складено автором на основі [7]

Результати таблиці свідчать, що ТОВ МХП «Урожайна країна» є найбільш рентабельним підприємством району. Рівень рентабельності становить 12,1 %. Найменш рентабельним підприємством є ТОВ АФ «Лан», з рівнем рентабельності у 0,8%. ТОВ АФ «Біловоди», що є об'єктом дослідження, займає третє місце, з рівнем рентабельності у 1,2%.

Підводячи підсумок, доречно зазначити, що на основі аналізу оцінено можливості агроформування за допомогою аналізу PEST, SNW та SWOT, що допомогло визначити подальшу стратегію та перспективи господарства.

Отже, в результаті аналізу можливостей та оцінки потенціалу підприємство має можливість реально оцінити свою здатність створювати та впроваджувати інновації в подальший розвиток підприємства на всіх етапах реалізації стратегії розвитку.

Проведений аналіз, показує, що діяльність підприємства є недостатньо ефективною, а саме підприємство знаходиться в недостатньо прибутковому становищі.

Щоб покращити успішне функціонування доцільно зосередитися на впровадженні інновацій та розробці нових технологій, які можуть виробляти нові види продукції вищої якості з найменшими витратами.

1.3 Оцінка стратегічного менеджменту на підприємстві

Одна з найпоширеніших моделей, діяльності управління підприємством є так звана функціональна модель, яка в свою чергу описує поетапну діяльність управління керівника за допомогою делегування його функцій.

ТОВ АФ «Біловоди» має лінійно-функціональний тип організаційної структури управління підприємством, що відображено на рисунку.

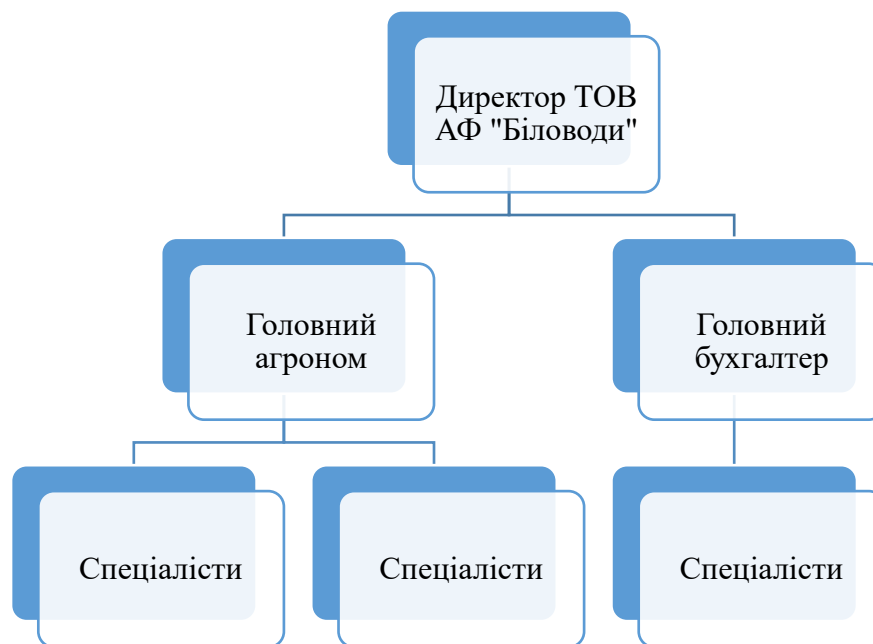


Рисунок 2.2 - Організацій структура підприємства ТОВ АФ «Біловоди»

Джерело: розроблене автором на основі: штатного розпису підприємства

Керівництво включає в себе топ менеджмент: директора, а також ключових керівників, які приймають стратегічні рішення та керують щоденною діяльністю підприємства. Всі питання з управління та контролю в Агрофірмі вирішує директор, також самостійно визначає напрями діяльності, розпоряджається майном і коштами, має право першого підпису на фінансових документах, представляє Агрофірму в інших підприємствах, укладає договори, здійснює прийом на роботу і звільнення з роботи працівників, застосовує заходи заохочення і стягнення, здійснює інші заходи і заохочення по управлінню Агрофірмою.

Головний бухгалтер організовує, координує та контролює роботу відділів

фінансів та бухгалтерського обліку. Відповідає за правильність і відповідність бухгалтерської документації, процедур бухгалтерського обліку, книг обліку, фінансової та податкової звітності, звітів про фінансовий стан підприємства.

Головний агроном організовує розроблення і освоєння науково обґрунтованих систем землеробства, виконання заходів з інтенсифікації виробництва в галузі, ефективного використання землі, основних фондів, трудових і матеріальних ресурсів, упровадження інтенсивних технологій вирощування сільськогосподарських культур та підвищення їх ефективності з метою збільшення виробництва і поліпшення якості продукції, зростання продуктивності праці і виконання на цій підставі планів та завдань з виробництва і продажу продукції рослинництва.

У рамках стратегічного менеджменту, варто описати управлінський процес на підприємстві, зокрема:

- постановка завдання виконується головними керівником та головними спеціалістами, включає в себе постійне проведення перевірок наявних ресурсів та потенційних ринків сировинних ресурсів,

- своєчасне планування сировини, яку буде використовувати в майбутніх періодах, своєчасно проведення оцінки матеріаломісткості виробництва та його матеріальних потреб;

- до реалізації поставленого завдання залучаються спеціалісти та працівники, які аналізують та переглядають нові альтернативні варіанти матеріально-технічного забезпечення, чітко формулюють рішення про розвиток сировинної бази підприємства, безперебійно організовувати постачання ресурсів, управління запасами матеріально-технічних ресурсів;

- контроль за ефективністю формування та по використанні матеріально-технічних ресурсів в усіх напрямках виробничого процесу проводять головні спеціалісти та керівник.

Сутність організації полягає в тому, щоб забезпечити реалізацію прийнятого рішення з організаційної сторони, тобто створити такі управлінські відносини, які забезпечували б найбільш ефективні зв'язки між усіма елементами

керованої системи.

В системі стратегічного менеджменту контроль займає заключну позицію в результативності підприємства, і завданням якого є кількісна та якісна оцінка та відображення результатів роботи організації.

Зауважимо, що на підприємстві проводять контроль за оцінкою отриманого результату та контроль за прийняттям заходів щодо виправлення істотних відхилень від плану або коригування самого плану.

Як і підтверджує теоретична література, на підприємстві контроль відбувається в три етапи: - попередній, поточний і остаточний. Характеристики контролю ТОВ АФ «Біловоди» наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Контроль в системі стратегічного менеджменту

Види контролю	Характеристика процесу контролю	Оцінка впливу контролю на посадові особи і підрозділи організації
Попередній	Здійснюється до фактичного початку робіт. Перш за все, він застосовується по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.	Попередній контроль допомагає зменшити нетрудові витрати, завантажити робочі місця; зменшити матеріальні витрати; вплинути на ріст прибутку.
Поточний	Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт. Але не проводиться буквально одночасно з виконанням самої роботи. Швидше він базується на вимірюванні фактичних результатів, після проведення роботи.	Керуючі системи в організаціях мають розімкнутого зворотний зв'язок, так як керівний працівник, що є по відношенню до системи зовнішнім елементом, може втручатися в її роботу, змінюючи і цілі системи, і характер її роботи.
Заключний	Заключний контроль здійснюється після того, як робота закінчена або минув відведений для неї час. Мета заключного контролю - вимірювання результатів виробничого процесу після його закінчення та запобігання подальших помилок.	Завершальний контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому. Керівництво має можливість краще оцінити, наскільки реалістично були складені їм плани.

Джерело: складено автором на основі результатів бесіди з керівним складом

Як бачимо у таблиці 2.11, контроль відіграє важливу роль для успішного функціонування товариства. Кожен керівник, незалежно від його рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть

якщо йому це спеціально ніхто не доручав.

Успіх стратегічного менеджменту залежить і від стилю управління, що розуміється як сукупність прийомів та форм впливу на підлеглих, які використовує керівник.

Як результат інтерв'ювання працівників підприємства, можна зробити висновок, що директор ТОВ АФ «Біловоди» прагне забезпечити незалежність підлеглих відповідно до їх кваліфікації та виконуваних ними функцій, залучає їх до такої діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні передумови для виконання роботи, справедливо оцінює зусилля, при цьому поважаю людей і переживаю за них. Особисто займається лише найскладнішими і важливими питаннями, а за поточні питання надає право приймати рішення своїм підлеглим. Намагається спілкуватися з ними і прислухається до думки колег, не підкреслює свої заслуги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за свої помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, він, як і кожна людина, боїться за власне благополуччя. Директор постійно і детально інформує своїх підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу з повною відвертістю.

Крім цього слід здійснити оцінку праці адміністративного персоналу підприємства та провести розрахунок якісних параметрів оцінки праці адміністративного персоналу таблиця 2.13 і 2.14.

Таблиця 2.13 - Оцінка праці адміністративного персоналу підприємства

№ п/п	Напрямки оцінки	Оцінка
1.	Планування роботи підрозділу	5
2.	Підбор та розстановка персоналу підрозділу	5
3.	Організація продуктивної діяльності підрозділу	4
4.	Контроль та оцінка праці підлеглих	4
5.	Мотивація діяльності підлеглих	3
6.	Підвищення кваліфікації, творча та суспільна активність	4
7.	Авторитетність	4
8.	Вплив на формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу	3
9.	Дотримання термінів виконання завдань	4
10.	Досягнення запланованих результатів діяльності підрозділу	4
	Середня оцінка	4,0

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Як бачимо з результатів оцінки, наведеної в таблиці 2.13, середня оцінка діяльності адміністративного персоналу підприємства складає 4,0 бали. Це зумовлено недостатньо ефективною системою мотивації на підприємстві, а також недостатнім врахуванням соціально-психологічних аспектів управління.

Таблиця 2.14 - Розрахунок якісних параметрів оцінки праці адміністративного персоналу

Оцінки	Адміністративний персонал підприємства		
	Кількість	Сума	% до підсумку
«5»	1	5	13
«4»	6	24	63
«3»	3	9	22
Разом	10	38	100

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Отримані оцінки а також результати їх математичної обробки дають можливість сформулювати наступний висновок. В середньому отримано 13% відмінних, 63% добрих та 22% задовільних оцінок. Це свідчить, як про досить позитивні результати діяльності керівництва підприємства, так і про значні можливості покращання діяльності керівників і спеціалістів досліджуваного підприємства.

При оцінці результативності праці керівників і фахівців АФ разом з кількісними показниками, тобто прямими, використовуються і непрямі, характеризуючи чинники, що впливають на досягнення результатів. До таких чинників результативності відносяться: оперативність роботи, напруженість, інтенсивність праці, складність праці, якість праці і т.п. На відміну від прямих показників результатів праці непрямі оцінки характеризують діяльність працівника по критеріях, відповідних «ідеальним» уявленням про те, як слід виконувати посадові обов'язки і функції, що становлять основу даної посади, і про те, які якості повинні бути проявлені у зв'язку з цим.

Для повної картини оцінки управління на підприємстві доцільно також проаналізувати і якісні показники ефективності системи менеджменту організації.

Алгоритм розрахунку, критерії подані в Додатку Г.

Як єдиний синтетичний показник використовується індекс (коефіцієнт) ефективності управлінської праці, який об'єднує значення індексів економічності та продуктивності управлінської праці. Результати обчислень занесені до таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Результативні показники визначення ефективності управлінської праці підприємства, 2021 – 2023 рр.

№ п/п	Показники і їх вимірники	2021р.	2023р.	Індекс
1.	Питома вага в % а) працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства	26,1	25,0	1,1
1.1	б) зарплати працівників апарату управління в загальному фонді зарплаті господарства	33,7	32,5	1,2
1.2	в) зарплати працівників апарату управління в загальних затратах підприємства	2,2	1,7	0,5
1.3	г) витрат на утримання апарату управління в загальних затратах підприємства	6,0	5,8	0,2
1.4	Е – індекс економічності апарату управління $(a+b+v+c)/4$	X	X	0,75
2.	Виконано робіт: А) на одного працівника апарату управління, тис. грн..	5220,0	966,4	0,18
2.1	В) Виконано робіт на 1 грн. Зарплати працівників апарату управління, грн..	145,0	86,0	0,6
2.2	С) на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн.	32,4	5,4	0,2
2.3	Д) отримано прибутку на 1 працівника апарату управління, грн..	36,8	7,4	0,2
2.4	Ф – індекс продуктивності апарату управління $(a+b+v+c)/4$	X	X	0,30
3.	Еф – індекс ефективності управлінської праці $F+(1-E)$	X	X	0,55

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Наступним кроком обчислимо індекс результативності апарату управління та індекс ефективності управлінської праці

Далі визначимо індекс продуктивності апарату управління.

$$(0,18+0,6+0,2+0,2)/4= 0,30$$

Обчислимо індекс ефективності управлінської праці

$$E_f = 0,30 + (1 - 0,75) = 0,55$$

Отже, з наших спостережень можна зробити висновок, що директор ТОВ АФ «Біловоди» є лідером демократичного стилю. Менеджера цього стилю зазвичай відрізняє рівний тон у спілкуванні, доброзичливість, відкритість, терпимість до критики. Вважається, що цей стиль управління орієнтований насамперед на людину, працівника, творчі здібності якого розкриваються і в кінцевому результаті призводять до високих виробничих показників. Також він використовує суспільний спосіб виробництва, тобто орієнтований на людину. Він забезпечує формування і розвиток трудових колективів, керуючи свідомістю і поведінкою людей через фактори їх діяльності. До таких факторів належать потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, потяги.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Вдосконалення стратегічного менеджменту для підприємства залежить від інтенсивності використання внутрішніх резервів, а також як можна більшого пристосування до умов зовнішнього середовища, яке в свою чергу дасть можливість являтися більш конкурентним підприємством серед інших агропромислових підприємств. Найбільш діючим напрямом оптимізації стратегічного менеджменту є використання внутрішніх резервів та використання основних резервів підприємства: як внутрішніх так і зовнішніх. Такими резервами можуть стати: продуктивність праці, оптимізація структури підприємства та взаємозв'язків із постачальниками тощо.

Під резервом росту продуктивності праці розуміються невикористані реальні можливості економії трудових ресурсів, найбільш ефективне використання обладнання та робочої сили, а також скорочення втрат робочого часу, економію сировини, матеріалів, капіталу і інших видів ресурсів, застосування найбільш ефективної та раціональної системи оплати праці, збільшення урожайності продукції.

Головною стратегічною метою підприємця є одержання прибутку, а інші цілі спрямовані на її досягнення. Саме тому стратегічний менеджмент визначає ефективний напрямок розвитку підприємства. Під час вивчення діючої стратегії, яка застосовувалася на протязі останніх трьох років має ряд недоліків. При оцінці діючої стратегії враховується: гнучкість і орієнтація на зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства; рівень збалансованості цілей діяльності з ресурсами для їхнього досягнення; імовірність ризику; чітке поєднання під цілей. Вихідним етапом процесу стратегічного менеджменту є вибір моделі менеджменту. З огляду на зазначене вище, представимо таку модель стратегічного управління підприємством ТОВ АФ «Біловоди» Рисунок 3.1.

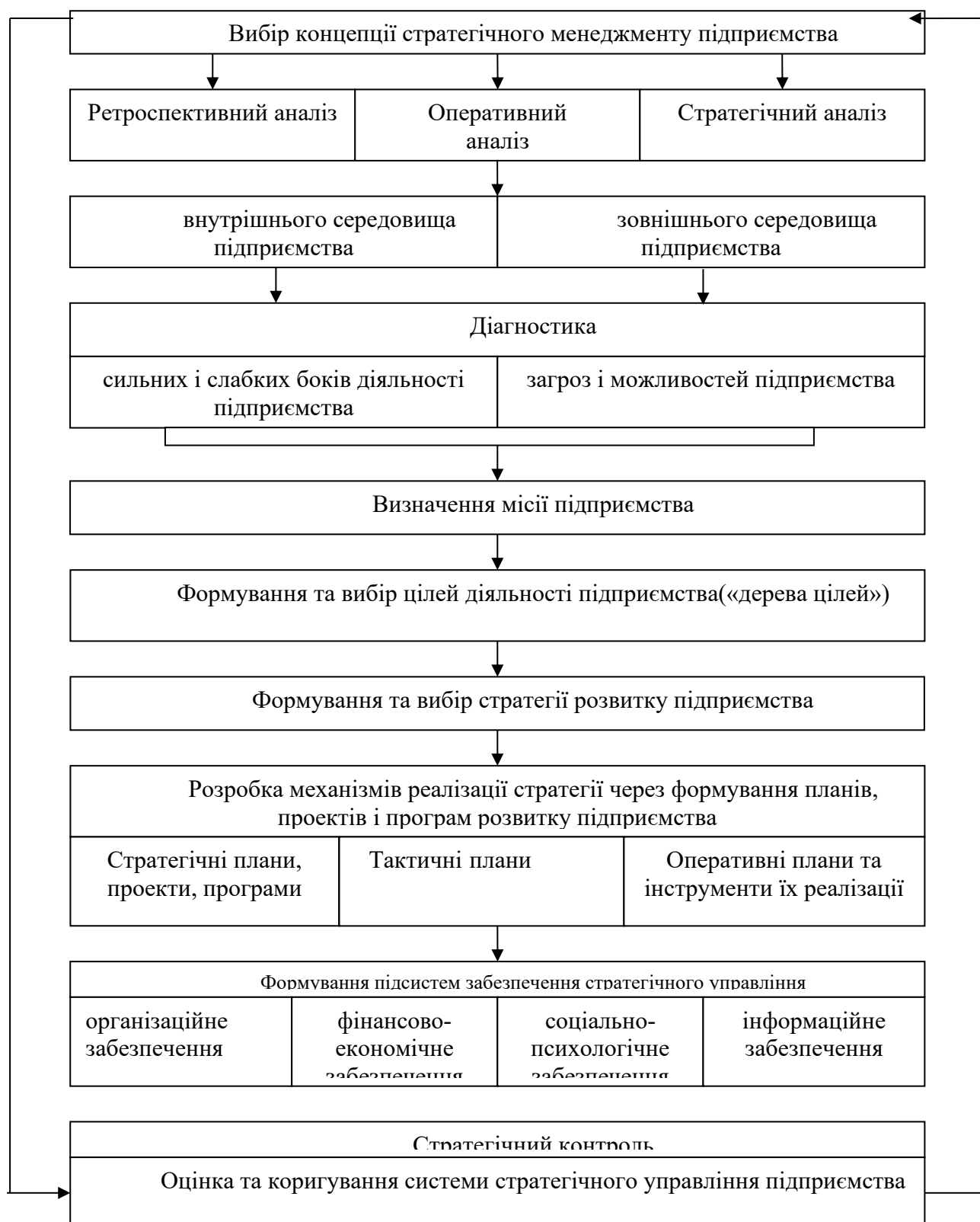


Рисунок 3.1. Модель стратегічного менеджменту на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [30]

Концентрує увагу на необхідності збору та використання баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття

стратегічних рішень дозволять визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Допомагає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу. Створює передумови для організації такої системи управління, яка дає можливість функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі.

Таким чином, дана модель: базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема, на системному та ситуаційному аналізі, цільовому й інноваційному підходах до управління тощо); підприємство ТОВ АФ «Біловоди» при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система.

Використання лише однієї із зазначених засад не дає можливість досягти потрібних результатів розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, а орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

Запропонована концептуальна модель стратегічного менеджменту в системі управління підприємством дає можливість забезпечити довгострокове його функціонування у динамічному невизначеному середовищі за рахунок механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності і своєчасної реакції.

Кінцевою метою стратегічного менеджменту є розробка та реалізація стратегії на довгострокову перспективу, в співвідношенні з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Такий підхід дозволяє виділити та ліквідувати найбільш слабкі місця в організації системи стратегічного менеджменту або, навпаки, сконцентрувати увагу на найбільш пріоритетних напрямках розвитку, лише частково використовуючи її.

Незалежно від того, як розглядається стратегічне менеджменту: як система управління підприємством, заснована на розробці і реалізації стратегії або як цілеспрямована діяльність для забезпечення майбутньої життєздатності підприємства, в тому і іншому випадку підтримується певний процес, що має свою структуру і підпорядковується певним закономірностям.

Варто підкреслити, що система менеджменту повинна впроваджуватися на комплексній основі, забезпечуючи взаємозалежне вирішення поставлених задач. Тільки такий підхід буде сприяти різкому росту економічної ефективності роботи підприємства.

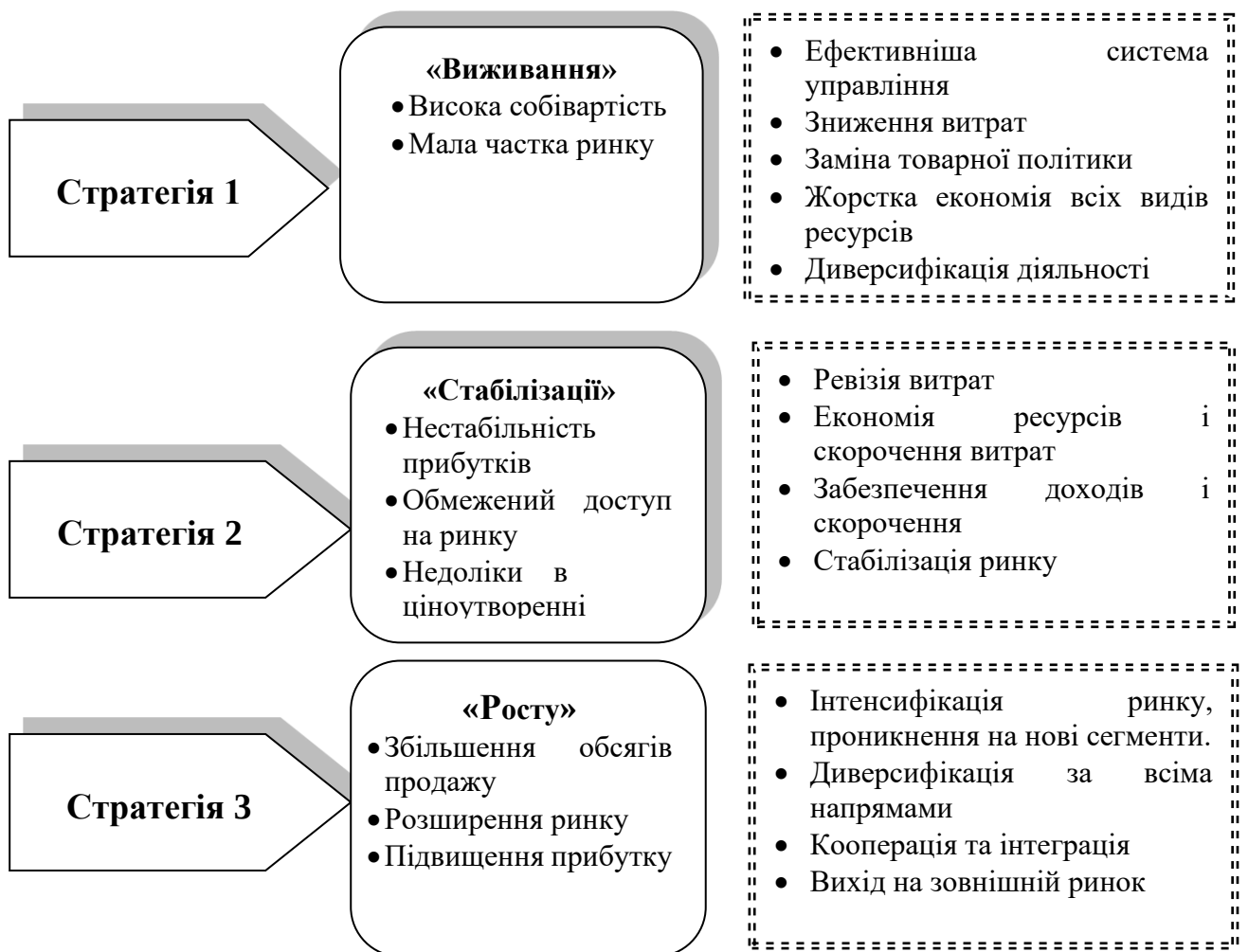


Рисунок 3.2. Альтернативні стратегії підприємства ТОВ АФ «Біловоди»

Джерело: складено автором на основі [23]

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що кінцевою

метою стратегічного менеджменту є розробка та реалізація стратегії організації на довгострокову перспективу, в співвідношенні з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища організації. З огляду на вищесказане, провівши стратегічний та економічний аналіз підприємства пропонуємо власне бачення альтернативних стратегій в підприємстві ТОВ АФ «Біловоди» на рисунку 3.2.

Стратегії виживання та стабілізації немає альтернативи жорсткій економії ресурсів і скороченню витрат, що погребує поліпшення структури продукту (послуг), підвищення ефективності підприємницької діяльності, збільшення обсягів реалізації та забезпечення відносної економії постійних витрат, а відтак і сукупних витрат підприємства.

Стратегія розвитку вимагає інтенсифікації діяльності і розширення ринків збуту, диверсифікації та стимулювання пріоритетних напрямів діяльності. Ця стратегія виступає як сукупність окремих груп, стадій і різновидів стратегій загального циклу росту. На початковій стадії росту необхідно ліквідувати вузькі місця в реалізації продукту, підвищити ділову активність та ефективність використання ресурсів, забезпечивши одержання прибутку. На цій стадії витрати ще високі, а прибуток, якщо він є, мінімальний.

Після вибору базової загальної стратегії (включно з вибраними альтернативами) постає питання контролю за реалізацією її у життя, тому для кожного підприємця є необхідною деталізувати цю тему.

Отже, на прикладі ТОВ АФ «Біловоди» розглянемо ряд заходів стратегічного менеджменту, щодо для покращення фінансового стану підприємства.

В складний час для нашої країни, для кожного підприємства стоїть головна ціль утриматися на плаву, не втратити свою нішу в аграрному ринку, але на даний момент це дуже складно. Багато чинників діє не в користь аграріїв. Рекомендуємо змінити звичні канали реалізації, тому що постійні трейдери диктують свої жорсткі умови по ціновій політиці, і не ставлять перед цим інтереси підприємства.

Підприємство реалізує вироблену зернову продукцію майже відразу після її збирання, доводячи її до діючих нормативів, рівень товарності складає 99%.

По вище запропонованим стратегіям стратегічного менеджменту діяльності в ТОВ АФ «Біловоди» пропонуємо не реалізовувати загальну кількість товарної продукції відразу після збирання, а лише 60%, а 40% залишити на зберігання. Підприємство має складські приміщення для зберігання зерна.

Як відомо, що в період збирання продукції закупівельні ціни зменшуються, тому що на ринку існує велика кількість пропозицій. А коли масовий реалізаційний ажіотаж спадає, то цінова політика починає своє збільшення. Реалізовуємо спочатку 60% виробленої продукції, що б мати можливість розрахуватися по своїм зобов'язанням, а 40% реалізувати в першому кварталі наступного року. Таки чином підприємство отримає додатковий прибуток та покращить рентабельність підприємства.

Таблиця 3.1 – Ефективність виробництва зернових, за 2023 рік

№	Види продукції	Обсяг реалізованої продукції, ц	Рівень товарності %	Ціна за 1 ц продукції, грн.	Виручка від реалізації, тис.грн
1.	Пшениця	41851	99	560,0	23436,6
2.	Гречка	2367	99	1080,0	2556,3
3.	Кукурудза	140917	100	539,0	76076,7
4.	Всього зернових	189038	99	-	101053,9

Джерело: складено автором на основі Форми 50с-г

З таблиці 3.1. бачимо, що підприємство реалізує відразу всю свою продукції, рівень товарності майже сто відсотків.

Таблиця 3.2 – Рівень закупівельних цін зернову продукцію

№	Види продукції	Закупівельні ціни за період 2023-2024 років, за 1 ц продукції			Відхилення цін з березня до вересня	
		на 1 вересень	на 1 січень	на 1 березень		
		грн	грн	грн	грн	%
1.	Пшениця	560,0	630,0	640,0	80,0	14,0
2.	Гречка	1080,0	1180,0	1120,0	40,0	3,7
3.	Кукурудза на зерно	539,0	554,0	560,0	21,0	3,8

Джерело: складено автором на основі [28]

Як бачимо рівень закупівельних цін кожного кварталу має збільшення, але не таке суттєве як хотіли бачити аграрії. На таке незначне коливання цін в 2023-

2024 році великий внесок відложити страйки на польському кордоні, через відсутність перевезення експортної продукції, ріст цін на внутрішньому ринку майже призупинився. По попереднім прогнозам, ціни повинні були піднятися до 30%.

Таблиця - 3.3 Планова ефективність реалізації зернової продукції

№	Види продукції	Обсяг реалізованої продукції в розмірі 40 %, ц	Ціна за 1 ц продукції, грн.	Сума збільшення ціни, грн	Додатковий дохід від 40% продукції в тис.грн
1.	Пшениця	16740,4	560,0	80,0	1339,2
2.	Гречка	946,8	1080,0	40,0	37,8
3.	Кукурудза	56366,8	539,0	21,0	1183,7
4.	Всього зернових	74054,0	-		2560,7

Джерело: складено автором на основі [27]

З даних таблиці 3.3 видно, що підприємство не скористалося можливістю в отриманні додаткового доходу на суму 2560,7 тис. грн.

Отже, на основі даного розділу видно, що аналіз ситуації, який склався на ринку сільськогосподарської продукції України і можливостей стратегічного менеджменту показує, що підприємству потрібно дотримуватись стратегій виживання, стабілізації та росту завоювання і обслуговування нових сегментів ринку, а їх тактична поведінка повинна враховувати поведінку конкурентів. Це, в свою чергу, дозволить позбутися надмірних затрат фінансових ресурсів. Таким чином, нами була запропонована модель стратегічного менеджменту для ТОВ АФ «Біловоди», а також запропоновано власне бачення щодо альтернативи розроблених стратегій, зокрема запропонована стратегія «виживання», «стабілізації» та «росту» завоювання і обслуговування нових сегментів ринку, передбачає на меті утримання своєї ніші в аграрній сфері діяльності, перегляд каналів реалізації, оптимальні та передбачливі розрахунки доходу підприємства, поетапні реалізації виробленої продукції, всі ці стратегії принесуть до 2,5% додаткового доходу підприємства, в грошовому виразі ще буде 2560,7 тис.грн. На перший погляд це незначний дохід, але вданий час потрібно приймати всі заходи та можливості для отримання додаткових доходів.

ВИСНОВКИ

Удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві можна визначити як мистецтво та науку про формулювання, впровадження та оцінку міжфункціональних рішень, що дозволяють організації досягти своїх об'єктів.

Стратегічний менеджмент - це стратегічний напрямок на основі порівняння власного ресурсного потенціалу організації на які може впливати непередбачувані загрози зовнішнього середовища. Ядром стратегічного управління є система стратегій, яка охоплює в себе багато пов'язаних між собою підприємницьких, організаційних і трудових стратегій[17].

Стратегічний менеджмент дозволяє організації бути більш активним, ніж реактивним у формуванні власного майбутнього; це дозволяє організації ініціювати діяльність і впливати на неї (а не просто реагувати на неї) і таким чином здійснювати контроль над власною долею.

ТОВ АФ «Біловоди» спеціалізується на виробництві продукції рослинництва Найбільшу питому вагу в 2023 році у структурі товарної продукції займає соняшник - 48,6%. В структурі спостерігаємо зміни, а саме в 2023 році виробництво кукурудзи збільшилося на 3%, що становить 3 923,1 тис.грн., а озима пшениця та соняшник навпаки зменшилися на 919,4 тис.грн. і 2500,0 тис.грн.

Загальна земельна площа збільшилась на 69,93 га за рахунок перезаключення договорів по оренді у зв'язку з військовими діями в 2023 році 2811,16 га. Всі земельні ділянки знаходяться в Роменській громаді.

Середньооблікова чисельність працівників у 2023 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 14 працівників. Кількість фактично відпрацьованих людино/годин збільшилася з 1627, 36 люд/год у 2021 році до 1985, 96 люд/год у 2023 році. Коефіцієнт використання трудових ресурсів збільшився відповідно, у 2021 становив 0, 76, а у 2023 – 0, 97. Середньорічний фонд заробітної підвищився на 13 %, а середньомісячна заробітна плата збільшилася на 5353,2 грн.

Виручка від реалізацію в 2023 році в порівнянні з 2021 роком збільшилася

36,5 % і становить 116 839 тис. грн. Загальний дохід виріс на 46,6 % у відсотковому значенні, а грошовому на 31 334 тис. грн.

Нажаль, реалізаційні ціни на сільськогосподарську продукцію не підвищуються так стрімко, як витрати понесені при виробничому процесі і звідси спостерігаємо різке зменшення чистого прибутку в 2023 році на 38,3 %, а в грошовому виразі він зменшився на 5058 тис. грн. Рівень рентабельності зменшився в 7 раз і в 2023 році він складає 1,23 %

Проведений PEST-аналіз показав, що фактори макросередовища найбільше впливають на ділову активність господарства, рівень цін на сировину, матеріали, енергоресурси, рівень кваліфікації, рівень освіти працівників підприємства.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства за методом SNW аналізу показав, що найважливішими факторами, що впливають на внутрішнє середовище підприємства, є низький рівень мотивації працівників, недостатня розробленість стратегії управління підприємством, інформаційно-комунікаційні технології.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності підприємства є організація збуту, наявність нового обладнання, впровадження новітніх технологій і використання провідних методів управління підприємством. Для цього, потрібно зосередитися на цих ключових питаннях під час прийняття стратегічних рішень.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства, в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів.

Серед сильних сторін можемо також зазначити, що на підприємстві спостерігається зацікавленість в утриманні кваліфікованих працівників, підприємство має невеликий штат; сучасні технології виробництва; систему цінностей та хороший імідж на ринку.

Вдосконалення стратегічного менеджменту для підприємства залежить від інтенсивності використання внутрішніх резервів, а також як можна більшого пристосування до умов зовнішнього середовища, яке в свою чергу дасть можливість являтися більш конкурентним підприємством серед інших агропромислових підприємств.

Запропонована концептуальна модель стратегічного менеджменту в системі управління підприємством для ТОВ АФ «Біловоди» дає можливість забезпечити довгострокове його функціонування у динамічному невизначеному середовищі за рахунок механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності і своєчасної реакції.

Запропонована стратегія «виживання», «стабілізації» та «росту» завоювання і обслуговування нових сегментів ринку, передбачає на меті утримання своєї ніші в аграрній сфері діяльності, перегляд каналів реалізації, оптимальні та передбачливі розрахунки доходу підприємства, поетапні реалізації виробленої продукції, всі ці стратегії принесуть до 2,5% додаткового доходу підприємства, в грошовому виразі ще буде 2560,7 тис.грн. На перший погляд це незначний дохід, але вданий час в якому знаходиться наша країна потрібно приймати всі заходи та можливості для отримання додаткових доходів.

В контексті удосконалення стратегічного менеджменту для діяльності в ТОВ АФ «Біловоди» пропонуємо не реалізовувати загальну кількість товарної продукції відразу після збирання, а лише 60%, а 40% залишити на зберігання. Підприємство має складські приміщення для зберігання зерна.

Аналіз ситуації, який склався на ринку сільськогосподарської продукції України і можливостей стратегічного менеджменту показує, що підприємству потрібно дотримуватись стратегій виживання, стабілізації та росту завоювання і обслуговування нових сегментів ринку, а їх тактична поведінка повинна враховувати поведінку конкурентів. Це, в свою чергу, дозволить позбутися надмірних затрат фінансових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством. *Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування*: Матеріали міжнародної наукової практичної конференції (ТНТУ ім. І.Пулюя). Тернопіль, 2020. С.57-58. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream>
2. Вікторська А. Стратегічні напрями підвищення ефективності системи управління дохідністю підприємства. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали міжнародної наукової практичної конференції. Луцьк, 2023. С. 92-95. URL: <https://vnu.edu.ua/sites/defa>.
3. Галинська А.В. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку. *V міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів на базі університет імені Альфреда Нобеля*. м. Дніпро. 2020. С 86-86. URL: <https://old.duan.edu.ua/a>.
4. Гірченко Д. С., Харченко Т. М. Інновації в стратегічному менеджменті: впровадження новаторських підходів для досягнення конкурентної переваги. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VI Міжнародної наукової практичної конференції м. Кропивницький. 2023. С 96-97. URL: <https://researcheurope.org/wp>
5. Гречко А. В. Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектору. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"». № 19. Київ. 2021. С 146-155. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.ph>. (дата звернення: 29.09.2023)*

6. Дмитрук А. Г. Стратегічний менеджмент як нова «управлінська парадигма» моделі, стратегії, технології : *матеріали XXIII Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю.* (28 квіт. 2022 р.) – Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2022. 250 с. URL: <https://op.edu.ua/sites/default>.

7. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»* (Економічні науки). №3 Харків, 2020 С. 102-105. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.3.102> .

8. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А.. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. С.56-64 № 7. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default>.

9. В. Здоров, В. Шелемба, Т. Верхогляд. Завдання стратегічного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери за умов сучасних викликів. *«Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: міжн. наук.-практ. конференції*. Полтава. 2023. С16-18 URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/>

10. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. *Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції*. Київ : Аналітичний центр «Нова економіка». 2020. Ч. 2. С. 126-129. URL: <https://economics.net.ua>.

11. Литвинчук А.А. Роль стратегічного управління в діяльності підприємств. *Сучасні тенденції розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції: у 2 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 34-36 URL: <http://www.economics.in.ua/2023/09/12-2.html>.

12. Лисенко Р. І. Дослідження особливостей менеджменту в аграрному секторі. *Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології* : матеріали XXIII Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 28 квіт. 2022 р. – Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2022. – С.76-79 URL:

<https://op.edu.ua/sites/default>

13. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.

URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25373.pdf>

14. Орлова Д. В., Долгальова О.В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. Краматорськ. 2019. № 4. С. 88-93.

<https://donnaba.edu.ua/journal/ima>

15. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164 URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/artic>

16. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: *монографія*. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с. URL:

<http://repository.vsau.org/getfile.php/25408.pdf>

17. Сакун Л. М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Вісник ХНУ Економічні науки*. № 5. Хмельницький . 2020. С. 194-198. - Режим доступу: URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon

18. Ткаченко І.С., Швед В.В., Сенчук О.В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. *Подільський науковий вісник*. № 1 (29). 2024. С. 56-64: URL:

<https://doi.org/10.58521/2521-1>

19. Харченко Т.М., Литвинчук А.А. Формування маркетингової стратегії в процесі управління підприємством. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Одеська політехніка. Одеса. 2023. С. 11- 13 URL:

<https://economics.opu.ua/formuvannya-potencialu-ekonomichnogo-rozvitku>.

20. Хромушина Л.А. Стратегічне управління аграрним бізнесом на засадах екологоекономічної безпеки. *Глобальні та національні тенденції у галузі наук про життя* : зб. наук. праць за матер. Міжн. наук.-практ. конф. Ніжин, ВП НУБіП

України «Ніжинський агротехнічний інститут», 2022. С. 159-161. URL: <http://nati.org.ua/docs/science/2022/>

21. Чернікова В. Назмєєва С. Ризики аграрного бізнесу в умовах війни та управління ними. «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»: міжн. наук.-практ. конференції (28 вересня 2023 року). URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/d>

22. Швед В.В., Прибега Н.О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 23-32. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/>

23. Яценко О.В. Стратегічний менеджмент у підприємництві України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Випуск 68. 2020. С.15-21. URL: <https://eprints.cdu.edu>.

24. Melnyk O., Zlotnik O. The essence and basic models of strategic enterprise management. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2020. Vol 7. No 1. P. 48-62.

25. Piran F., Lacerda D., Camargo L. Analysis and Management of Productivity and Efficiency in Production Systems for Goods and Services. *Boca Raton: CRC Press*, 2020. P-229.

26. Kumar, V., & Gupta, G. (2021). Strategic Management During a Pandemic (1st ed.). *Taylor and Francis* (Original work published 2021).

27. Duhaime, Irene M., Michael A. Hitt, and Majorie A. Lyles (eds), Strategic Management: State of the Field and Its Future (New York, 2021; online edn, Oxford Academic, 21 Oct. 2021).

28. Новини сільського господарства України <https://tripoli.land/ua/news> (дата звернення: 29.09.2023)

29. АПК ІНФО <https://www.apk-inform.com/uk/statistics/grain> (дата звернення: 29.09.2023)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ДОДАТОК Г**Методика розрахунку системи менеджменту на підприємстві**

Таблиця 1 - Якісні показники ефективності системи менеджменту організації, за 2023 рік

Показни к	Алгоритм розрахунку	Роз рахунок
1	2	3

Рівень керованості	$K_n = U_n / U_f$ Де U_n - норма керованості; U_f - фактична кількість підлеглих у керівника;	$K_n = 0,18$
Коефіцієнт раціональності структури	$K_{рс} = 1 - (P_f / P_{ос})$; $K_{рс} = 1 - (A_f / A_{тс})$; Де $P_f, P_{ос}$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; $A_f, A_{тс}$ – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою	$K_{рс} = 0,2$ $K_{рс} = 0,2$
Ступінь централізації управлінських функцій	$K_{ц} = (P_{вф} / P_f)$; Де $P_{вф}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; P_f – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління	$K_{ц} = 0,5$
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_{ц} = A_{лк} / A_{фк}$ Де $A_{лк}$ – кількість лінійних керівників; $A_{фк}$ – кількість працівників функціональних служб	$K_{ц} = 0,22$
Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_{ц} = A_{нд} / A_{зу}$ Де $A_{нд}$ – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; $A_{зу}$ – загальна кількість управлінців	$K_{ц} = 0,8$
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{ц.су} = A_{а.уп} / A_{уп}$ Де $A_{а.уп}$ – кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, $A_{уп}$ -всього управлінського апарату	$K_{ц.су} = 0,3$
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{о.ф.у} = K_f / K_n$ Де K_f, K_n – кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами	$K_{о.ф.у} = 0,46$
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{г.с} = T_{р.проф} / T_{р}$ Де $T_{р.проф}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; $T_{р}$ – загальна кількість рішень прийнятих у підрозділі	$K_{г.с} = 0,4$
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = 1 - (K_n / K_{заг})$ Де K_n – кількість нереалізованих рішень; $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі	$K_{над} = 0,32$

Розрахунки показників ефективності праці апарату управління підприємства.

1. *Розрахунок питомих ваг ефективності праці апарату управління підприємства:*

За 2021 р.

а) Працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства = $12/46 \cdot 100 = 26,1 \%$

б) Заробітної плати працівників апарату управління в загальному фонді зарплати, % = $1632,0/5048,0 \cdot 100 = 33,7 \%$

в) Заробітної плати працівників апарату управління в загальних затратах господарства = $1632,0/75129,9 \cdot 100 = 2,2\%$

г) Витрат на утримання апарату управління в загальних затратах підприємствам = $4833,0/75129,9 \cdot 100 = 6\%$

За 2023 рік

а) Працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства = $8/32 \cdot 100 = 25\%$

б) Заробітної плати працівників апарату управління в загальному фонді зарплати = $1857,0/5707,0 \cdot 100 = 32,5\%$

в) Заробітної плати працівників апарату управління в загальних затратах господарства = $1857,0/111522,1 \cdot 100 = 1,7\%$

г) Витрат на утримання апарату управління в загальних затратах підприємства = $6520,0/111522,1 \cdot 100 = 5,8\%$

Обчислимо індекси динаміки питомої ваги показників а, б, в, г (табл. 2.15).

$$E = (1,1 + 1,2 + 0,5 + 0,2) / 4 = 0,75$$

2. Розрахуємо питомих виробництво валової продукції і прибутку.

За 2021 р.

а) Виконано робіт на 1 працівника апарату управління = $88326,9/12 = 736057,6$ тис. грн.

б) Виконано робіт на 1 грн. зарплати працівників апарату управління = $88326,9/1632,0 = 54,2$ грн.

в) Виконано робіт на 1 грн. Витрат на утримання апарату управління = $88326,9/4833,0 = 1,8$ грн.

г) Прибутку (+), збитку (-) на 1 працівника апарату управління = $13197/12 = 1099,7$ тис. грн.

За 2023р.

а) Виконано робіт на 1 працівника апарату управління = $119661,1/8 = 14957,6$ тис. грн.

б) Виконано робіт на 1 грн. зарплати працівників апарату управління = $119661,1/1857,0 = 64,0$ грн.

в) Виконано робіт на 1 грн. витрат на утримання апарату управління = $119661,1/6520,0 = 18,4$ грн.

г) Прибутку (+), збитку (-) на 1 працівника апарату управління = $8139,0/8 = 1017,3$ тис. грн.