

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 18 ПЗ

**НЕКЛЕСИ АНДРІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

УДК 005.93:330.3

**ПОГОДЖЕНО**

Декан факультету

**аграрного менеджменту**

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПШ)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПШ)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему «Управління стратегічним розвитком підприємства»**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

(код і назва)

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**

(назва)

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

**Гарант освітньої програми**

**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Олена КОВТУН**

(ПІБ)

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**

**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Сергій КУЗЬМЕНКО**

(ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Андрій НЕКЛЕСА**

(ПІБ)

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

**Олена КОВТУН**

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПП)

«07» грудня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Неклесі Андрію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління стратегічним розвитком підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня\_ 2023 №2225 «С»

р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Нормативно-правові та законодавчі акти державних органів влади України, фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні основи управління стратегічним розвитком підприємства
2. Аналіз системи управління стратегічним розвитком підприємства
3. Напрями удосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«11»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Кузьменко С.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Некlesa А.О.

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

*Актуальність теми.* В сучасних умовах управління стратегічним розвитком підприємства є комплексним процесом, що спрямований на визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Стратегічний розвиток дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й створювати конкурентні переваги, підвищувати ефективність своєї діяльності та забезпечувати стійкий ріст. Ефективне управління стратегічним розвитком допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним, швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, використовувати нові можливості для розширення бізнесу і забезпечувати його стійке зростання в довгостроковій перспективі.

*Метою* дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні *завдання*:

- визначити сутність, особливості та значення стратегічних змін в системі функціонування підприємства;
- дослідити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування системи управління стратегічним розвитком;
- запропонувати методичні підходи визначення ефективності системи управління стратегічним розвитком;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства;
- дослідити сучасний стан системи управління стратегічним розвитком підприємства;
- обґрунтувати стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності;
- запропонувати пропозиції щодо формування стратегічного потенціалу розвитку підприємства;

– визначити шляхи удосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес управління стратегічним розвитком підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління стратегічним розвитком підприємства.

*Методи дослідження:* метод аналізу, SWOT-аналіз, метод PEST, метод порівняльного аналізу, фінансовий аналіз, графічний метод, аналіз, синтез.

*Наукова новизна.* Отримали подальший розвиток пропозиції щодо удосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства в умовах воєнного стану.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.).

*Ключові слова:* СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, SWOT-АНАЛІЗ, МЕТОД PEST, ЗОВНІШНЄ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, особливості та значення стратегічних змін в системі функціонування підприємства	10
1.2. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування системи управління стратегічним розвитком	17
1.3. Методичні підходи визначення ефективності системи управління стратегічним розвитком	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства	37
2.3. Оцінка ефективності системи управління стратегічним розвитком підприємства	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Пропозиції щодо формування стратегічного потенціалу розвитку підприємства	49
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності	57
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

## ВСТУП

Актуальність роботи. В сучасних умовах управління стратегічним розвитком підприємства є комплексним процесом, що спрямований на визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Стратегічний розвиток дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й створювати конкурентні переваги, підвищувати ефективність своєї діяльності та забезпечувати стійкий ріст.

До основних елементів управління стратегічним розвитком відносять аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегії, реалізація стратегії, моніторинг і контроль, оцінка і адаптація. Ефективне управління стратегічним розвитком допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним, швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, використовувати нові можливості для розширення бізнесу і забезпечувати його стійке зростання в довгостроковій перспективі.

Питанням специфіки та особливостям правління стратегічним розвитком присвячені праці вчених та дослідників: Адлер О. О., Кавецький В. В., Артеменко Л. П., Петрук Ю. В., Балан В. Г., Белко І. А., Бортнік С. М., Бровкова О. Г., Бутко М. П., Дітковська М. Ю, Задоржна С. М., Гладкова А. О., Демченко Д. М., Петухова О. М., Дідур Г., Довган В., Пиродок Є., Длугопольська Т. І., Катоола Т. Б., Хропонюк Д. О., Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П., Єпіфанова І. Ю.,Джеджула В. В., Каплун Р. А., Задовська О. О., Артеменко Л. П., Занора В. О., Бут А. О., Матухно Ю. С., Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А., Краснокутська Н. С., Кабанець І. А., Ляшенко В. І., Петрова І. П., Піжук О. І., Полінкевич О. М., Волинець І. Г. та інші.

Проте в зазначених працях, на наш погляд недостатньо розкрита проблема правління стратегічним розвитком підприємства в умовах воєнного стану, тому дослідження цього питання є досить актуальним.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства.

Для досягнення мети в кваліфікаційній магістерській роботі були визначені наступні завдання:

- визначити сутність, особливості та значення стратегічних змін в системі функціонування підприємства;
- дослідити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування системи управління стратегічним розвитком;
- запропонувати методичні підходи визначення ефективності системи управління стратегічним розвитком;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства;
- дослідити сучасний стан системи управління стратегічним розвитком підприємства;
- обґрунтувати стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності;
- запропонувати пропозиції щодо формування стратегічного потенціалу розвитку підприємства;
- визначити шляхи удосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «Аагропромислова група «Біострім» Київської області. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «Аагропромислова група «Біострім» Київської області.

Методи дослідження. В магістерській кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: метод аналізу ключових показників ефективності за допомогою якого можна оцінити, наскільки успішно підприємство досягає своїх довгострокових цілей; SWOT-аналіз – дозволяє виявити фактори, що впливають на ефективність управління стратегічним розвитком підприємства; метод PEST – використовується для оцінки

зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство; метод порівняльного аналізу – передбачає порівняння ефективності підприємства з іншими підприємствами-конкурентами; фінансовий аналіз – для оцінки загального стану підприємства з розрахунком його фінансових показників, що дозволяє виявити проблеми та сильних сторін стратегії розвитку організації.

Інформаційна база дослідження: нормативно-правові та законодавчі акти державних органів влади України, Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, аналітичні та статистичні дані і матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерства економіки України, Державної служби статистики України, навчальні підручники та посібники, монографії, статті в періодичних виданнях з питань стратегічного розвитку, фінансові звіти підприємства, власні спостереження автора.

Наукова новизна – дістали подальшого розвитку шляхи удосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства в умовах воєнного стану.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом самостійного дослідження. Результати та висновки, викладені в кваліфікаційній магістерській роботі, отримані автором особисто.

Обсяг і структура кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 14 рисунків. Основний зміст роботи викладений на 80 сторінках комп'ютерного тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, особливості та значення стратегічних змін в системі функціонування підприємства

Більшість вчених [36, 37, 46] до основних елементів управління стратегічним розвитком відносять саме аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку макроекономічних умов, конкурентного оточення, внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства. Це дозволяє виявити потенційні як загрози так і можливості для розвитку підприємства.

Розглянемо складові стратегічного управління. Формулювання стратегії – мова йде про визначення місії, бачення та стратегічних цілей підприємства [36]. На даному етапі формують різні стратегії (як то стратегії диверсифікації, зростання, інновацій або зменшення витрат), які відповідають внутрішнім можливостям підприємства та зовнішнім умовам ринку.

Реалізація стратегії – мова йде про впровадження сформованих стратегічних планів через управлінські рішення, інвестиції та розподіл ресурсів [46]. Успішна реалізація потребує координації між всіма рівнями управління.

Моніторинг і контроль – передбачає постійний аналіз виконання стратегії та оцінка її ефективності за допомогою ключових показників продуктивності [37]. При необхідності, коригуються плани та дії для досягнення поставлених цілей.

Оцінка і адаптація – моніторинг змін стратегічних напрямків відповідно до нових умов ринку, технологічних змін, конкурентної ситуації або внутрішніх змін у підприємстві [36].

Наша країна переживає складні умови після повномасштабного вторгнення. Тому управління стратегічним розвитком підприємства в умовах воєнного стану є викликом для вітчизняних підприємств, що вимагає швидкої адаптації, гнучкого підходу та посилення управлінських рішень [17]. Дослідники

Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. зазначають, що за таких умов підприємства змушені переглядати свої довгострокові плани та впроваджувати нові стратегії, спрямовані на виживання, стабільність та відновлення. Основними завданнями управління стають забезпечення безпеки, мінімізація ризиків і максимальне використання обмежених ресурсів [17, с. 65-66].

До основних аспектів управління стратегічним розвитком підприємства в умовах воєнного стану можна віднести:

- кризовий аналіз і оцінка ризиків. Воєнний стан суттєво підвищує рівень невизначеності та ризиків. Підприємства повинні максимально оперативно аналізувати нові загрози (як фізичні, економічні так і фінансові) та розробляти стратегії з їхньої мінімізації, зокрема, захист активів, збереження персоналу та логістичні рішення;

- оперативна зміна пріоритетів. У складних умовах підприємства можуть змінювати пріоритети розвитку, переносючи акцент з довгострокових планів на короткострокове виживання. Це може включати концентрацію на ключових ринках, продуктових лініях чи проектах, які забезпечують необхідний дохід;

- забезпечення безперервності бізнесу: Стратегії мають бути спрямовані на збереження можливостей підприємства працювати, навіть при обмеженій доступності ресурсів. Це може вимагати диверсифікації ланцюгів постачання, релокації виробництв та створення резервів для непередбачених обставин.

- гнучкість у фінансовому плануванні: Підприємства повинні переглядати свої фінансові стратегії, включаючи оптимізацію витрат, скорочення інвестиційних програм і пошук додаткових джерел фінансування (в тому числі міжнародної допомоги чи державних програм підтримки);

- інновації та адаптація до нових умов: Воєнний стан часто спонукає підприємства до впровадження нових технологій або трансформації бізнес-моделей, що дозволяє швидше адаптуватися до нових реалій, зокрема, через перехід на цифрові рішення, нові ринки або дистанційні форми роботи;

- соціальна відповідальність та управління персоналом: Важливо підтримувати мотивацію працівників, забезпечуючи безпеку та збереження

робочих місць. Соціальна відповідальність стає важливим аспектом управління, оскільки підприємства можуть відігравати активну роль у підтримці громад та забезпеченні критичних потреб під час війни;

– підготовка до післявоєнної відбудови: Хоча виживання є першочерговим завданням, стратегічний розвиток також повинен враховувати можливості для відновлення та росту після завершення воєнного конфлікту. Це передбачає розробку планів щодо відновлення виробництва, пошуку нових ринків та залучення інвестицій для відбудови [17, с. 70-71].

Отже, в умовах воєнного стану стратегічне планування розвитку підприємства потребує значних змін і швидкої адаптації. Орієнтуючись на кризове управління, ефективну мобілізацію ресурсів та гнучкість, підприємства можуть не лише зберегти свої позиції, але й підготуватися до відновлення і подальшого зростання у постконфліктний період.

Для досягнення безперервного нарощування обсягів діяльності організації повинні формувати власну стратегію розвитку. Дослідження праць багатьох науковців щодо визначення поняття «стратегія» довели, що це процес формування головного перспективного вектору розвитку підприємства з урахуванням виокремлення якісно нових цілей, з урахуванням внутрішніх можливостей та умов зовнішнього середовища з метою формування комплексу заходів, що дозволить забезпечити їх досягнення [19, с. 153].

В сучасних умовах стратегічне управління для вітчизняних підприємств є вкрай необхідним, особливо в умовах воєнного стану. Адже саме стратегічне управління зазвичай сприяє досягненню динамічної рівноваги до умов зовнішнього середовища. Крім того, його використання тісно пов'язане з пошуком ефективних шляхів виживання в конкурентних умовах та нових факторів успішної підприємницької діяльності підприємства. Нині для багатьох менеджерів-керівників вітчизняних підприємств система стратегічного управління є досить складною та потребує більш детального дослідження.

В табл. 1.1 наведено характеристика дефініцій поняття «стратегія».

Таблиця 1.1

**Характеристика дефініцій поняття «стратегія»**

Автор	Визначення	Зміст
Піжук О. І. [33]	Стратегія підприємства є розрахунком системи заходів на перспективу, з метою забезпечення досягнення конкретних встановлених підприємством цілей	Специфіка формування та шляхи ефективної реалізації стратегії, що полягає у пошуку оптимального напрямку розвитку та пошуку альтернатив
Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. . [16]	Стратегія є детальним та всебічним комплексним планом, мета якого забезпечити здійснення головної місії та цілей підприємства	Сукупність заходів, по черговість виконання яких дозволить досягти цілей за умов відсутності змін саме як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі
Бровкова О. Г. [7]	Стратегія є набором правил саме для прийняття управлінських рішень, якими підприємство керується при здійсненні господарської діяльності	Присутні загальні напрями, рух за якими дозволяє наростити та закріпити існуючі позиції підприємства. При цьому саме стратегія може допомогти за умов нестабільної ситуації забезпечити оптимізаційні та збалансовані дії з боку підприємства.
Ігнат'єва І. А. [23]	Стратегія є планом досягнення визначених цілей підприємства. Тактика є методом дії, за допомогою якої можлива ефективна реалізація стратегії. Виробнича стратегія є підходом, який є похідним із загальної стратегії	Стратегія є орієнтиром саме для прийняття виробничого рішення. При цьому загальна стратегія підприємства формує напрями діяльності підприємства. Виробнича стратегія відповідно стосується всієї виробничої діяльності підприємства.

Джерело: узагальнено за даними джерел [7, 16, 23, 33]

Стратегічне управління підприємством пройшло довгий шлях розвитку, адаптуючись до змін в економічному середовищі, бізнес-інновацій та глобалізації [23]. Воно зародилося як окремий підхід до керування організацією

у відповідь на необхідність довгострокового планування та досягнення стійкої конкурентної переваги [33].

В результаті аналізу літературних джерел з питань управління стратегічним розвитком ми визначили основні етапи та періоди його розвитку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи стратегічного управління

Джерело: сформовано за даними джерела []

Основні принципи управління стратегічним розвитком наведені на рис. 1.2.

Дані принципи є важливим підґрунтям для HR-фахівців та керівників організацій, які прагнуть адаптуватися до сучасного динамічного та мінливого робочого середовища. Розглянемо докладніше кожен з цих основних принципів:

1. Системність – підкреслює важливість системного та організаційного підходу до управління персоналом. Це включає в себе розробку та впровадження системних процесів працевлаштування, навчання,

оцінювання діяльності та розвитку працівників. Цей принцип гарантує, що всі аспекти управління персоналом узгоджуються зі стратегічними цілями організації, а також сприяє послідовності та ефективності.

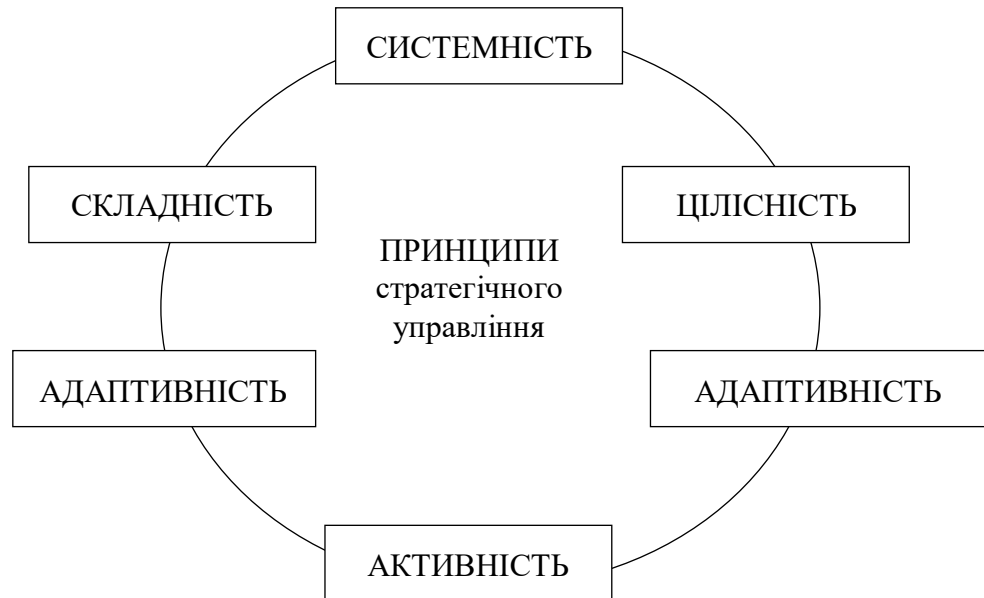


Рис. 1.2. Основні принципи стратегічного управління

Джерело: сформовано за даними джерела [33]

2. Добросесність є основою етичного управління людськими ресурсами. Вона передбачає дотримання чесності, справедливості та прозорості в усіх кадрових практиках. Дотримання етичних стандартів у прийнятті рішень, дотриманні конфіденційності та взаємовідносинах з працівниками будує довіру між ними, сприяє формуванню позитивної організаційної культури та морального духу працівників.

3. Складність. Вивчаючи складну природу людських ресурсів, принцип комплексності наголошує на необхідності враховувати низку факторів, що впливають на управління людськими ресурсами. Це включає в себе визнання різноманітності навичок, досвіду і поглядів у межах робочої сили. Для успішного подолання цієї складності необхідно розробити стратегії, які б відповідали унікальним потребам окремих працівників і водночас узгоджувалися з головними цілями організації.

4. Бути проактивним в управлінні персоналом означає передбачати майбутні виклики та можливості, а не просто реагувати на поточні проблеми. Проактивні фахівці з управління персоналом беруть активну участь у плануванні робочої сили, розвитку навичок і залученні талантів, щоб організація могла відповідати мінливим потребам. Цей принцип дозволяє організаціям залишатися на крок попереду у швидкозмінному бізнес-середовищі.

5. Гнучкість. Даний принцип підкреслює необхідність адаптації до мінливих обставин; у сфері управління персоналом це означає відкритість до коригування політик, процедур і підходів, щоб краще відповідати динамічній природі робочої сили та зовнішньому бізнес-середовищу. Гнучкість дозволяє організації ефективно реагувати на непередбачувані виклики та використовувати нові можливості.

6. Адаптивність. Цей принцип підкреслює важливість гнучкості та реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі. Будь то технологічний прогрес, мінливі ринкові тенденції чи регуляторні зміни, стратегічне управління людськими ресурсами вимагає постійного процесу адаптації. Організації, які приймають зміни і розвивають своїх співробітників для вирішення нових завдань, мають більше шансів на довгостроковий успіх. По суті, разом ці принципи формують основу стратегічного підходу до управління персоналом. Застосовуючи систематичний, цілісний, інтегрований, проактивний, гнучкий та адаптивний підхід до змін, організації можуть розвивати стійку, високопродуктивну робочу силу, яка сприяє сталому зростанню та конкурентоспроможності в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

## 1.2. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування системи управління стратегічним розвитком

Управління стратегічним розвитком підприємства є складним процесом, на який певною мірою впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Ці фактори можуть як сприяти розвитку підприємства, так і створювати серйозні перепони, що потребує оперативних та гнучких управлінських рішень [33].

Зазвичай підприємствам пропонують наступні етапи управління стратегічним розвитком (рис. 1.3).

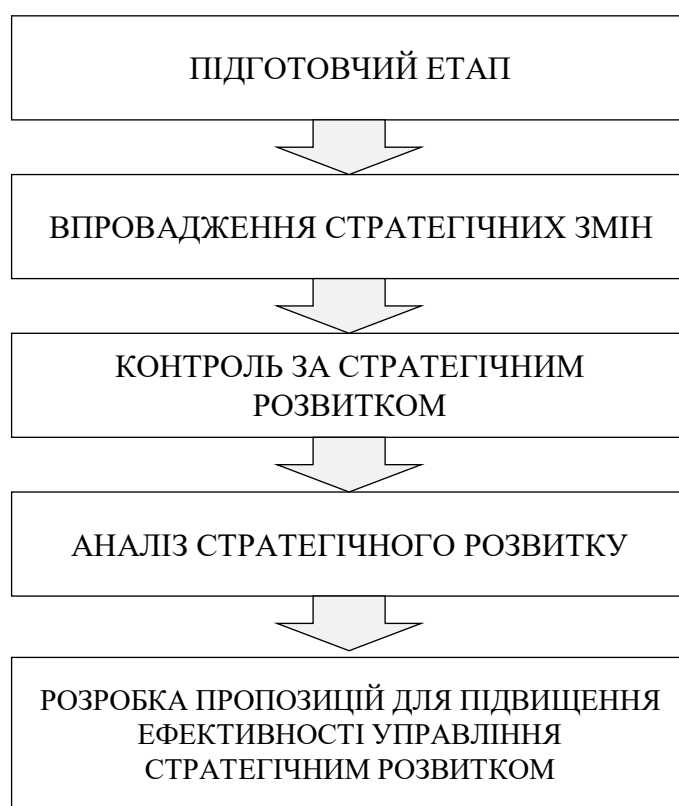


Рис. 1.3. Послідовність управління стратегічним розвитком підприємства  
Джерело: сформовано за даними джерела [23]

Функції управління стратегічним розвитком підприємства. Визначені функції показують процес реалізації управлінської діяльності з впровадження стратегічного розвитку підприємства. Вони є фундаментом управління змінами саме на засадах самоорганізації і можуть бути інтегровані в головну систему стратегічного управління організації. Зазначена система реалізується завдяки

функціям: організація, координація, планування, мотивація та контроль. Проте з урахуванням стратегічних змін саме для інноваційного розвитку підприємства, перелік функцій управління визначається у відповідності сутності змін а також специфіки та особливостей змін (рис. 1.4).

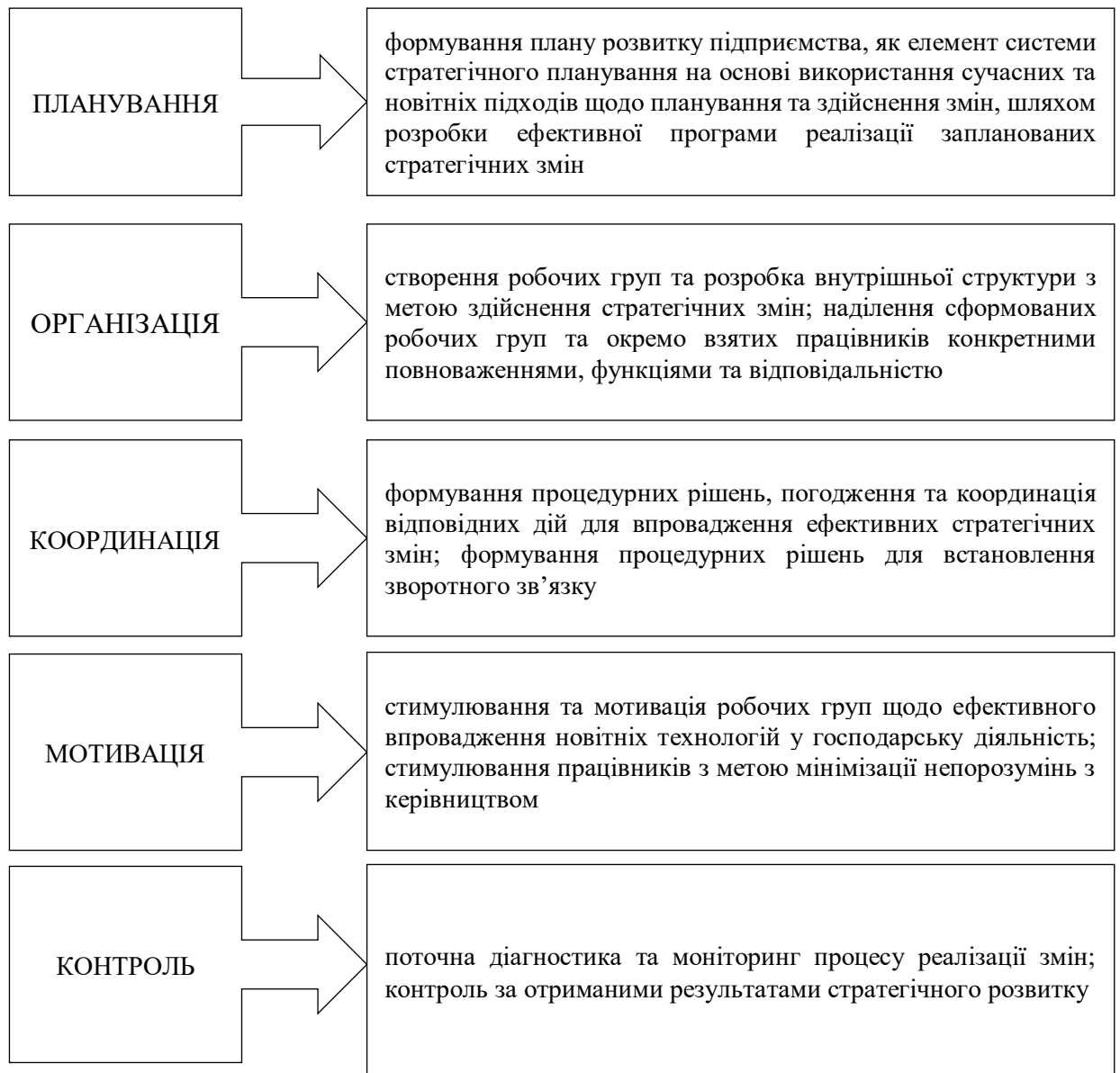


Рис. 1.4. Функції управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [14]

На рис. 1.5 показано блок-схему ефективного стратегічного управління підприємством з урахуванням його особливостей та специфіки.



Рис. 1.5. Блок-схема алгоритму ефективного управління стратегічним розвитком компанії

Джерело: побудовано за даними джерела [46]

Процес стратегічного управління розвитком підприємства можна зобразити у вигляді почергових етапів (рис. 1.6).

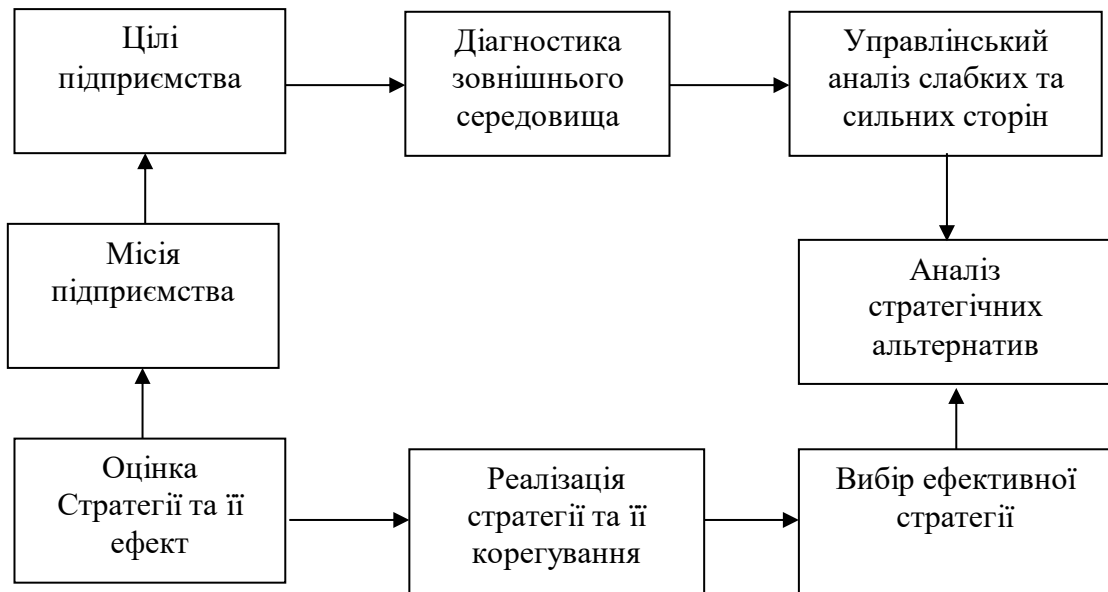


Рис. 1.6. Етапи процесу управління стратегічним розвитком підприємства  
Джерело: сформовано за даними джерела [53]

Зовнішнє середовище складається з факторів, над якими компанії не мають прямого контролю, але які необхідно мати на увазі у своїй стратегії. Основними складовими зовнішнього середовища є соціальні, політичні, екологічні економічні, технологічні та правові фактори (PEST-аналіз).

**Політичні фактори.** Політична стабільність та міжнародні політичні відносини країн, в яких працюють компанії, можуть значно впливати на стратегічний розвиток:

Регулювання економічної діяльності на законодавчому рівні (податкові ставки, митна політика та контроль за імпортом).

Потенційні зміни в регуляторному середовищі (санкції, міжнародні угоди, торговельні війни).

Політичні кризи, в тому числі військові дії, що загрожують стабільності діяльності.

**Економічні фактори.** Економічні умови на національному та світовому ринках мають безпосередній вплив на операційну ефективність компанії:

Коливання валютних курсів і процентних ставок, інфляція впливають на затрати і дохід компанії.

Зміна ринкового попиту, економічна криза, зниження споживчої активності.

Доступність до фінансових ресурсів (інвестиції, кредити).

Соціальні фактори.

Соціально-демографічні зміни, споживчі вподобання та культурні особливості мають значний вплив на стратегії компаній:

Зміни споживчих уподобань (попит на екологічно чисту продукцію, зміна купівельної спроможності).

Демографічна криза: міграція населення, старіння.

Соціальні цінності та норми: екологічна відповідність, вимоги до безпеки якості продукції.

Технологічні фактори. Технологічний розвиток відкриває нові можливості для бізнесу, але водночас загрожує старінням існуючих бізнес-моделей:

Інновації та впровадження нових технологій у виробництві, маркетингу та управлінні.

Зростання впливу цифрових технологій (автоматизація, штучний інтелект, великі дані).

Необхідність інвестувати в дослідження та розробки (R&D), щоб залишатися конкурентоспроможними.

Екологічні фактори. Екологічні аспекти стають все більш важливими у зв'язку зі зростаючою глобальною стурбованістю щодо захисту навколишнього середовища:

Дотримання екологічних стандартів є необхідністю, особливо у виробництві, зберіганні, транспортуванні та утилізації продукції.

Використання інноваційних ресурсів та енергозбереження.

Законодавчі зміни, спрямовані на зменшення шкідливих викидів та запровадження «зелених» технологій.

Правові фактори. Законодавча база, що регулює діяльність компаній,

впливає на прийняття стратегічних рішень:

Дотримання національних та міжнародних стандартів, норм та правил.

Патентне право, авторські та ліцензійні договори.

Трудове законодавство, що регулює відносини з працівниками.

Вплив внутрішнього середовища на систему стратегічного управління розвитком.

Внутрішнє середовище підприємства включає фактори, які підприємство може контролювати і змінювати для підвищення ефективності своєї діяльності. Внутрішні фактори визначають рівень готовності підприємства до досягнення його стратегічних цілей і можуть бути як джерелом конкурентних переваг, так і викликом.

Організаційна структура. Ефективне управління залежить від добре продуманої організаційної структури, яка є гнучкою та реагує на зміни в стратегії.

Гнучка організація сприяє швидкому прийняттю рішень та адаптації до змін.

Ресурси підприємства. Розвиток та рівень ефективності використання ресурсів (матеріальних, фінансових, людських) має безпосередній вплив на прийняття стратегічних рішень.

Фінансові ресурси визначають здатність компанії інвестувати в інновації та розширення.

Управління персоналом: рівень кваліфікації персоналу, Мотивація і культура роботи на робочому місці.

Матеріальні ресурси: наявність сучасного виробничого обладнання, ефективність логістики.

Корпоративна культура. Корпоративна культура визначає спільні цінності, кодекси поведінки та ставлення до стратегічних змін.

Компаніям з інноваційною культурою легше впроваджувати нові стратегії та технології.

Стабільна і консервативна культура може протистояти змінам, які

створюють перешкоди для реалізації стратегічного розвитку.

Технологічний рівень підприємства – це наявність сучасних технологій, що має вплив на здатність підприємства запроваджувати нові процеси та продукти, мати конкурентоспроможність на ринку.

Автоматизоване використання цифрових технологій збільшує продуктивність, кількість та якість продукції.

Застарілі технологічні процеси можуть призвести до зниження конкурентоспроможності.

Стратегічний потенціал керівництва. Здатність керівництва розробляти і запроваджувати нові стратегії є важливими факторами для розвитку.

Лідерські якості менеджерів, здатність їх мотивувати персонал та адаптувати стратегії до змін.

Здатність менеджерів приймати ризиковані та інноваційні рішення.

Взаємодія зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні та внутрішні фактори постійно взаємодіють, утворюючи умови, в яких підприємство має адаптувати свою стратегію. Важливим є гнучкість управління, яке швидко реагує на зміни в зовнішньому середовищі і ефективно використовує внутрішні ресурси.

Адаптивність системи управління дозволяє реагувати на зовнішні загрози (економічна криза, зміна регуляторних норм) через зміни в організаційній структурі, процесах і продуктах.

Синергія між внутрішніми можливостями (інновації, фінансові ресурси) і зовнішніми можливостями (ринковий попит, технологічні тренди) сприяє створенню конкурентних переваг.

Ефективність управління стратегічним розвитком компанії вимагає постійного контролю зовнішнього та внутрішнього середовища. Вплив даних факторів визначає не лише поточну ефективність підприємства, але й його здатність успішно розвиватися в довгостроковій перспективі, адаптуватися до змін та залишатися конкурентоспроможним.

Зовнішнє середовище – це всі умови та фактори, які виникають у середовищі, що оточує організацію, незалежно від роду діяльності даної організації, але які впливають, або потенційно можуть вплинути на функціонування організації і тому вимагають прийняття управлінських рішень.

Підприємства мають ряд характеристик, спільних для всіх складних організацій. Однією з найважливіших є взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Підприємства повністю залежать від зовнішнього середовища з точки зору ресурсів, клієнтів, конкурентів, постачальників, законодавства, соціальних, культурних, політичних та інших факторів. Ці взаємозалежні фактори впливають на всі процеси всередині організації, включаючи вибір стратегії.

Зовнішнє середовище сільськогосподарських підприємств включає в себе економічні умови, споживачів, профспілки, державне регулювання, законодавство, конкурентні організації, цінності в суспільстві, громадську думку, техніку та технології. Ці взаємопов'язані фактори впливають на управління та вибір подальшого розвитку підприємств.

Фактори зовнішнього середовища набувають глобального характеру. Всі підприємства залежать від непрямого впливу зовнішнього середовища, яке, як правило, знаходиться поза межами впливу менеджменту.

Діагностика середовища непрямого впливу на підприємства здійснюється шляхом оцінки та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових та міжнародних факторів.

У світовій економічній науці аналіз основних чинників зовнішнього середовища називається PEST-аналізом. PEST - аббревіатура назв різних середовищ:

P – political and legal environment (що в перекладі політико-правове середовище);

E – economic environment (що в перекладі економічне середовище);

S – sociocultural environment (що в перекладі соціокультурне середовище);

T – technological environment (що в перекладі технологічне середовище).

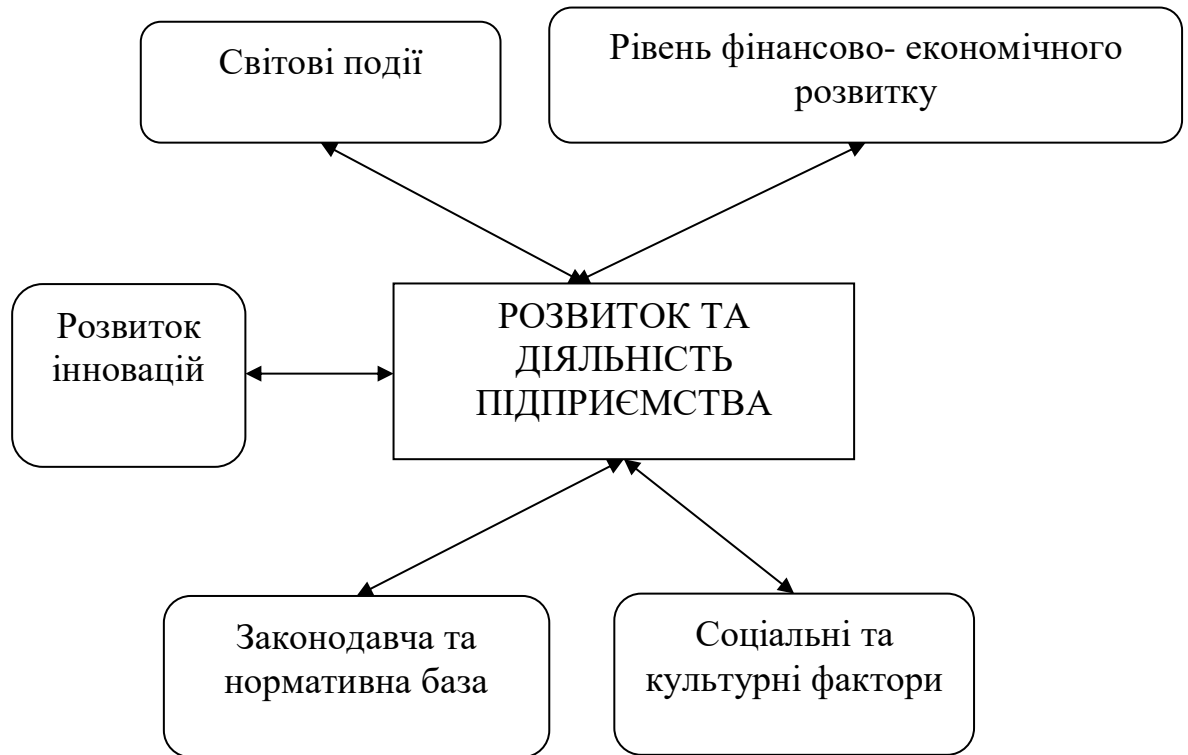


Рис. 1.7. Середовище опосередкованого впливу на розвиток та діяльність організації

Джерело: побудовано з даними джерела [46]

Метою PEST-аналізу є виявлення факторів зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на компанію, та прогнозування динаміки (зростання або погіршення) впливу цих факторів. Багато авторів вважають, що при аналізі зовнішнього середовища необхідно спочатку розглянути рівень невизначеності, джерела невизначеності і з'ясувати, як організація повинна взаємодіяти з цією невизначеністю.

### 1.3. Методичні підходи визначення ефективності системи управління стратегічним розвитком

Відомо, що оцінка ефективності системи управління стратегічним розвитком підприємства є важливою складовою стратегічного менеджменту. Вона дозволяє визначити, наскільки ефективно організація досягає своїх

довгострокових цілей, оптимізує використання ресурсів та адаптується до змін у зовнішньому середовищі. Існує безліч методичних підходів для оцінки ефективності системи управління стратегічним розвитком. Розглянемо деякі з них.

1. Цільовий підхід. В основі даного підходу оцінка досягнення запланованих стратегічних цілей підприємства. При цьому виділяють наступні етапи:

- визначення ключових стратегічних цілей підприємства (мова йде про зростання ринку, збільшення прибутковості, інновації тощо).

- оцінка результатів реалізації стратегії за допомогою порівняння фактичних показників з запланованими.

- використання ключових показників ефективності (KPI,) таких як частка ринку, обсяг продажів, рентабельність інвестицій (ROI), продуктивність, ефективність витрат.

2. Функціональний підхід. В основі даного підходу визначення ефективності виконання ключових функцій системи управління. Функціональний підхід передбачає аналіз основних компонентів стратегії та того, як кожен з них сприяє загальній ефективності, а саме:

- оцінка якості планування, організації, мотивації, контролю;

- аналіз ефективності процесів прийняття рішень та комунікацій у межах підприємства;

- оцінка організаційної структури та її відповідності стратегічним завданням.

3. Системний підхід. Даний підхід передбачає розгляд управління стратегічним розвитком як комплексної системи, яка включає взаємопов'язані елементи. При цьому ефективність оцінюють на основі взаємодії між різними підсистемами управління, тобто:

- оцінка взаємодії між стратегічними цілями та наявними ресурсами;

- пошук та виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на ефективність системи управління;

- аналіз гнучкості системи у відповідь на зміни ринкового середовища або інші зовнішні виклики.

4. Балансована система показників (так звана *Balanced Scorecard*, *BSC*). Даний метод дозволяє оцінити ефективність за чотирма ключовими напрямками:

- фінансова перспектива – відносять показники фінансового стану підприємства (рентабельність, прибуток, грошовий потік);

- перспектива клієнтів - оцінка рівня задоволеності клієнтів, лояльності, частки ринку та якості обслуговування тощо;

- внутрішні бізнес-процеси – оцінка ефективності внутрішніх операцій та процесів, необхідних для досягнення стратегічних цілей;

- розвиток та навчання – оцінка інвестицій у розвиток персоналу, інновацій та здатності організації до навчання та адаптації.

5. Порівняльний підхід (або бенчмаркінг). Даний підхід передбачає порівняння показників ефективності з конкурентами або найкращими практиками у галузі:

- порівняння фінансових показників, продуктивності, рентабельності з іншими підприємствами в тій самій галузі.

- використання досвіду конкурентів для вдосконалення власної стратегії управління.

6. Динамічний підхід. В основі – оцінка ефективності управління стратегічним розвитком з урахуванням динаміки змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що передбачає:

- аналіз тенденцій у змінах ключових показників (продажі, частка ринку, продуктивність) протягом певного періоду часу.

- визначення того, наскільки система управління може швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, кризових ситуацій чи нових можливостей.

Отже, враховуючи вищезгадані підходи, відмітимо, що оцінка ефективності стратегічного управління підприємством вимагає використання комплексу економічних показників, що відображають різні аспекти діяльності

підприємства. Основними показниками при цьому є рентабельність, продуктивність, ліквідність, а також ефективність використання ресурсів. Для їх оцінки використовуються такі формули.

Рентабельність активів (ROA) – показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, розраховують за формулою (1.1):

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Рентабельність власного капіталу (ROE) – показує, наскільки ефективно власники використовують свій капітал для отримання прибутку, формула 1.2:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\% \quad (1.2)$$

Рентабельність продажів (ROS) – показує, яку частину доходу становить прибуток підприємства, формула 1.3:

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Продуктивність праці – показує випуск продукції на одного працівника, формула 1.4

$$\text{Продуктивність праці (ПП)} = \frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{ДКількість працівників}} \times 100\% \quad (1.4)$$

Фондовіддача – показує ефективність використання основних засобів (капітальних активів) і розраховується за формулою 1.5:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Середня вартість засобів}} \times 100\% \quad (1.5)$$

Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства – оцінює загальний рівень прибутковості всіх активів підприємства, формула 1.6:

$$\text{Коефіцієнт загальної рентабельності} = \frac{\text{Прибуток до сплати податків}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times 100\% \quad (1.5)$$

Використання зазначених економічних показників дозволяє оцінити ефективність стратегічного управління підприємством, виявити слабкі місця в його діяльності та прийняти обґрунтовані рішення для покращення результативності.

Ефективність системи управління стратегічним розвитком підприємства визначається на основі комплексного підходу, що включає оцінку досягнення стратегічних цілей, функціонування внутрішніх процесів, гнучкість і адаптивність підприємства до змін. Використання кількох методичних підходів дозволяє отримати повнішу картину стану підприємства та забезпечити його довгостроковий розвиток.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Детальні дослідження щодо питань функціонування системи стратегічного управління розвитком підприємства були проведені на матеріалах ТОВ «Агропромислова група «Біострім». ТОВ «Агропромислова група «Біострім» є юридичною особою, код ЄДРПОУ 34224981, було зареєстровано 05.05.2006 та розташоване в селищі Сидори Білоцерківського району Київської області. Щодо розміру статутного капіталу досліджуваного зазначимо, що він складає 40 тис. Основним видом діяльності підприємства є 01.50 – змішане сільське господарство. Крім того підприємство займається й іншими видами діяльності:

- 46.11 – діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- 46.19 – діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Організаційно-господарська та виробнича структура ТОВ «Агропромислова група «Біострім» та специфіка й особливості діяльності всіх структурних підрозділів відповідає його внутрішніми нормативно-правовими документами, що затверджені відповідно в статуті.

Система управління ТОВ «Агропромислова група «Біострім» певним чином впливає на формування його організаційної структури. На рис. 2.1 наведена організаційна структура управління ТОВ «Агропромислова група «Біострім».

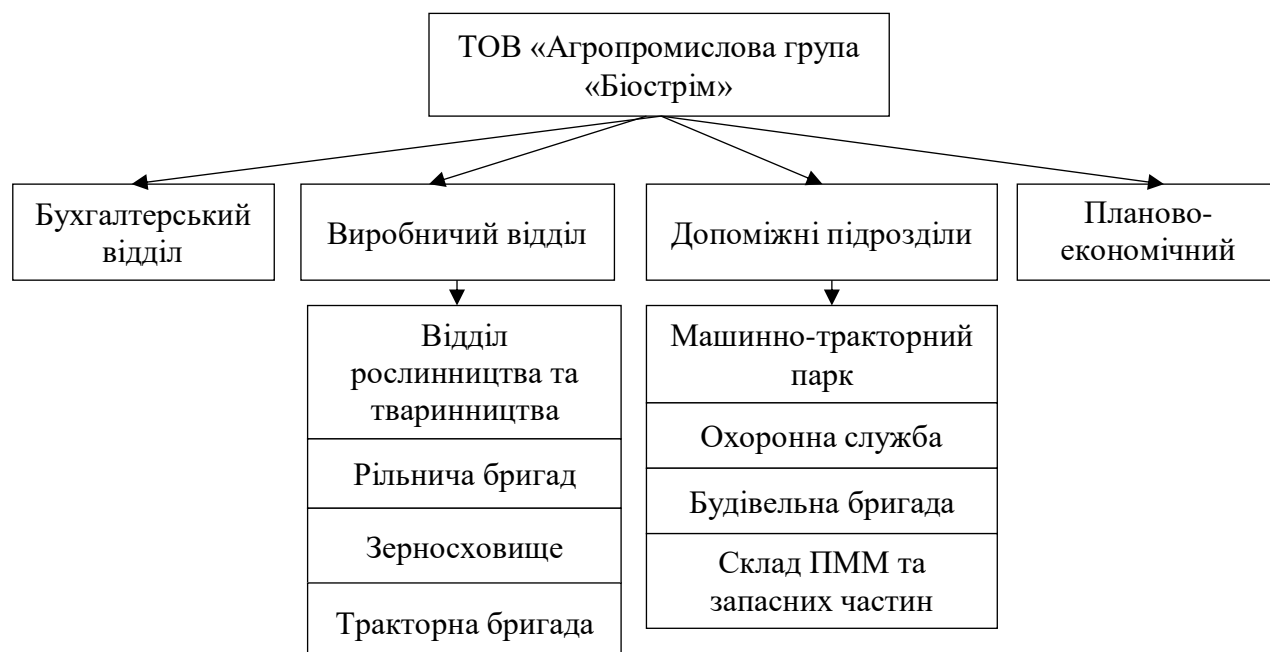


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агропромислова група «Біострім»  
Джерело: побудовано за даними звітів підприємства

Як видно з рис. 2.1, організаційна структура ТОВ «Агропромислова група «Біострім» складається з чотирьох основних відділів: бухгалтерії, планово-економічного, основного виробництва та допоміжних підрозділів. В свою чергу основне виробництво складається з двох відділів – рослинництва та плодівництва, яким відповідно підпорядковується тракторна бригада, рільнична бригада та зерносховище. До допоміжних підрозділів входять охоронна служба, машинно-тракторний парк, будівельну бригаду а також склад паливно-мастильних матеріалів та запчастин.

Відмітимо, що організаційна структура ТОВ «Агропромислова група «Біострім» постійно удосконалюється, все більше пристосовуючись до ринкових умов та реагує на зміни в економічному середовищі.

Зазначимо, що для ТОВ «Агропромислова група «Біострім» ключовим напрямом удосконалення управлінської роботи є орієнтація та перехід до стратегічного управління.

На рис. 2.2 наведена структура управління ТОВ «Агропромислова група «Біострім».



Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «Агропромислова група «Біострім»

Джерело: побудовано за даними звітів підприємства

За період 2021-2023 роки загальну площу сільськогосподарських угідь та розподіл земельних ресурсів ТОВ «Агропромислова група «Біострім» для ведення господарської діяльності наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Загальна структура земельних угідь ТОВ «Агропромислова група «Біострім»**

Угіддя	Роки			2023 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
	2021	2022	2023		
Загальна площа	3500	3300	3100	-400	-200
у т.ч. с.-г. угіддя	3500	3300	3100	-400	-200
з них рілля	3500	3300	3100	-400	-200

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Головними видами діяльності ТОВ «Агропромислова група «Біострім» є: виробництво продукції тваринництва (ВРХ, свині); виробництво продукції рослинництва (зернобобові, пшениця, кукурудза, соняшник тощо); виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості та надання різного виду послуг. Структуру посівних площ господарства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура посівних площ ТОВ «Агропромислова група «Біострім», га**

С.-г. культура	Роки			2023 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
	2021	2022	2023		
Озима пшениця	1100	1000	900	-200	-100
Яра пшениця	90	90	40	-50	-50
Гречка	15	20	40	25	20
Кукурудза на зерно	800	900	760	-40	-140
Ярий ячмінь	110	90	100	-10	10
Горох	185	50	40	-145	-10
Соняшник	600	500	560	-40	60
Соя	240	260	235	-5	-25
Ріпак	200	250	205	5	-45
Цукрові буряки	60	100	130	70	30
Багаторічні трави	100	40	90	-10	50
Разом	3500	3300	3100	-400	-200

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Ефективність управління підприємства характеризується результатами його виду діяльності та визначається шляхом порівняння з витратами на виконання управлінських функцій. Удосконалення управлінської діяльності призводить до отримання прибутку сільськогосподарськими виробничими підприємствами. Прибуток сільськогосподарських виробничих кооперативів

формується з надходжень від господарської діяльності після покриття та вирівнювання накладних витрат і витрат на оплату праці всіх працівників.

Для подальшого дослідження, проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агропромислова група «Біострім» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показників фінансово-господарської діяльності ТОВ  
«Агропромислова група «Біострім», млн. грн.**

Показник	Роки			2023 р. до 2021 р.,	2023 р. до 2021 р. у %
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції	70,1	68	85	15	122
Собівартість реалізованої продукції	47,9	54	60	12	125
Валовий прибуток	22,2	14	25	2	110
Інші операційні доходи	1,5		0,7	-1	47
Адміністративні витрати	1,4	2,3	3	2	214
Витрати на збут	0,04	0,4	0,79	1	1975
Інші операційні витрати	2,7	3,4	2,7	0	100
Фінансовий результат від операційної діяльності	19,5	7,6	19,1	0	98
Фінансові витрати	0,9	1,5	2,6	2	289
Інші витрати	0,4	0,2	0,15	0	38
Фінансовий результат до оподаткування	18,2	5,9	16,3	-2	90
Чистий фінансовий результат	18,2	5,9	16,3	-2	90
Рентабельність (збитковість), %	38,0	10,9	2,71	-35	7

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Аналіз статистичних даних підприємства показує, що протягом звітного року чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 15 млн. грн. (22%), тоді як собівартість реалізованої продукції зросла на 12 млн. грн. (25%). Таким чином, значне зростання собівартості реалізованої продукції (+25%) призвело до збільшення валового прибутку підприємства лише на 10%.

Аналізуючи показники господарської діяльності підприємств, слід зазначити, що вони також зазнали коливань (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники господарської діяльності ТОВ «Агропромислова група  
«Біострім»**

Показник	Роки			2023 р. до 2021 р.,	2023 р. до 2021 р. у %
	2021	2022	2023		
Площа с.-г. угідь, га	3500	3300	3100	-400	89
Товарна продукція, млн. грн.	70,1	68,3	85,2	15,1	121,5
Кількість середньорічних працівників, чол.	80,0	75,0	70,0	-10,0	87,5
Середньорічна вартість основних фондів, млн. грн.	78,9	106,3	138,5	59,6	175,5
Витрати на управління, млн. грн.	1,4	2,3	3,0	1,6	214,3

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Зокрема, площа сільськогосподарських угідь за досліджуваний період зменшилася на 2 400 га, а кількість працівників скорочувалася в середньому на 10 осіб на рік. Середньорічна вартість основних та оборотних засобів зросла на

75,5% кожна. Це відбулося завдяки модернізації машин, тракторів та іншого обладнання для виробництва конкурентоспроможної продукції з метою завоювання частки ринку на місцевому сільськогосподарському ринку.

Підприємство закуповує виробничі ресурси на ринку, де продавцями та постачальниками є виробники або посередницькі організації. Купівля матеріально-технічних ресурсів безпосередньо у виробників, тобто організація постачання через прямі відносини, має перевагу в тому, що можна швидко врахувати особливі вимоги покупця до продукції та специфічні запити щодо складу, дизайну, макета тощо. Прямі відносини в основному використовуються для постачання матеріально-технічних ресурсів, які потрібні регулярно і у великих кількостях, а також нестандартної продукції та складного обладнання.

Таким чином, основні постачальники компанії є досить стабільними. Особливо в контексті масового та серійного виробництва, одні й ті ж матеріали завжди потрібні у великих кількостях. Однак час від часу з'являються нові завдання, які потребують нових матеріалів, нових технічних ресурсів і нових постачальників (наприклад, розробка нових продуктів, заміна або вдосконалення технічних систем, нові установки тощо). Однак, навіть якщо це не так, може виникнути потреба в заміні або розширенні сфери діяльності певного постачальника. Тому питання вибору постачальника є важливим. При виборі постачальників матеріально-технічних ресурсів необхідно враховувати низку факторів, серед яких виробничі потужності постачальника та їх відповідність потребам компанії в матеріалах, якість та ціна останніх, репутація постачальника, регіональна віддаленість та оперативність доставки, швидкість реагування на потреби покупця, умови оплати, доступність фінансування. Характеристики постачальника повинні бути ретельно проаналізовані. Ці характеристики постачальника слід ретельно проаналізувати, щоб вибрати партнера, який запропонує найкращі умови постачання за найнижчою ціною.

## 2.2. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства

Система менеджменту ТОВ «Агропромислова група «Біострім» значну увагу приділяє системі стратегічного управління, що підтверджується чітким та конкретно-визначеними довгостроковими цілями, які відповідно відповідають фактичному потенціалу підприємства та формують корпоративну місію підприємства.

Таким чином місія ТОВ «Агропромислова група «Біострім» – стати високотехнологічним, ефективним підприємством, яке динамічно розвивається, що в свою чергу відповідає пріоритетам саме регіонального розвитку та дає можливість гарантувати ефективне виробництво та дбайливе використання природних ресурсів та соціального капіталу.

Методи аналізу саме зовнішнього середовища підприємства, що є найбільш поширеними в сучасних умовах це відповідно PEST та SWOT-аналіз. Використання аналізу PEST дає можливість розглядати максимальну кількість можливих факторів PEST, що впливають на реалізацію продукції та прибуток ТОВ «Агропромислова група «Біострім». Вагомість фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3 (1 – досить низький вплив фактора, зміна фактора майже не має впливу на рівень господарської діяльності підприємства; 2 – середній рівень впливу фактора; 3 – досить сильний вплив фактора, при цьому будь-які зміни викликають значні зрушення обороту та прибутку організації).

Отже, ймовірність зміни кожного фактора визначають за 5-бальною шкалою (1 – мінімальна ймовірність відмінностей та різниці фактора середовища, відповідно 5 – максимальна вірогідність). Результати проведених розрахунків представлено в табл. 2.6. В результаті аналізу даних табл. 2.5 відмітимо, що збільшення податку сприяє збільшенню витрат організації, що призводить до недоліків розвитку саме внутрішнього ринку що зумовлено зменшенням вартості сировини аграрного виробництва.

Таблиця 2.5

**Результати PEST аналізу ТОВ «Агропромислова група «Біострім»**

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Податкова політика	0,37	Рівень інфляції та відсоткової ставки	0,35
Корупція та бюрократизація	0,29	Курси валют	0,35
Кількісні та якісні обмеження	0,18	Кредитно-грошова та бюджетна політика	0,24
Ймовірність військових дій в країні	0,18	Темп зростання економіки	0,22
Стійкість політичної влади	0,13	Рівень розвитку банківської сфери	0,14
Разом	1,15	Разом	1,3
Соціально-культурні		Технологічні	
Рівень міграції	0,25	Доступ до інновацій	0,21
Відношення до імпортованих товарів та послуг	0,19	Рівень інновацій та технологічного розвитку	0,2
Приріст населення	0,13	Законодавство в сфері технологічного оснащення галузі	0,2
Разом	0,57	Разом	0,61

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Наступним кроком буде проведення SWOT-аналізу (табл. 2.6), що дозволить оцінити сильні та слабкі сторони ТОВ «Агропромислова група «Біострім», можливості та загрози його діяльності. Під аналізом внутрішнього середовища підприємства розуміють бізнес-аналіз функціональних областей для подальшого визначення сильних і слабких сторін. Для отримання більш повної інформації, потрібно виявити фактори навколишнього середовища, які мають позитивний вплив на підприємство та його можливості а також фактори

навколишнього середовища, що несуть загрозу та мають негативний вплив на діяльність організації.

Таблиця 2.6

**Результати SWOT аналізу ТОВ «Агропромислова група «Біострім»**

<b>Сильні сторони підприємства (S)</b>	<b>Слабкі сторони підприємства (W)</b>
Наявність багатих природних ресурсів	Неспроможність оперативно доставити продукцію в інші області
Високий контроль якості	Залежність від постачальників
Зростання оборотних коштів	Високі податки
Конкурентна цінова політика	Відсутність податкових пільг
Відносно невеликий штат підприємства	Збій в постачанні
Молодий та перспективний колектив	Невеликий офіс
Гнучка політика керівництва	Відсутність власної логістичної служби
Гарна репутація	Додаткові транспортні витрати
<b>Зовнішні сприятливі можливості (O)</b>	<b>Зовнішні загрози (T)</b>
Підтримка системи на високому технологічному рівні для забезпечення високої конкурентоспроможності	Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю
Налагодження роботи з постачальниками з інших регіонів	Низький рівень рентабельності
Випуск продукції з високою доданою вартістю	Зростання тиску з боку конкурентів
Стійкий попит на продукцію	Коливання курсів валют
Вільний вихід на ринок	Несприятлива соціально-економічна ситуація в країні
Зменшення ціни на матеріали та сировину	Посилення конкуренції

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Мета ТОВ «Агропромислова група «Біострім» - вихід на регіональні ринки сусідніх областей. Для вирішення цього завдання менеджмент ТОВ

«Агропромислова група «Біострім» планує зміцнити свої позиції на ринку Білої Церкви; вийти на ринок міст Фастів, Васильків а також отримати можливість доступ до ринків в інших сусідніх областях.

На наступному етапі аналізу були використані таблиці для вивчення конкурентних сил за Портером і присвоєння балів кожному параметру. Для оцінки ступеня загрози була створена таблиця п'яти сил Портера. Параметри оцінювалися за трибальною шкалою. Результати аналізу представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз конкурентних сил за М. Портером для ТОВ «Агропромислова група «Біострім»**

Параметри	Значення	Опис	Спрямованість
Ризик появи нових конкурентів	Середній рівень загроз	Середній рівень ризиків від появи нових конкурентів. Нові підприємства появляються постійно, проте через високі бар'єри входу існують недовго	Здійснювати моніторинг за появою нових підприємств. Проведення акцій для тривалості контакту споживача з підприємством
Конкуренція між існуючими підприємствами	Середній рівень загроз	Ринок є висококонкурентним та перспективним. Відсутня можливість порівняння товарів різних підприємств. Існують обмеження в підвищенні цін	Здійснювати моніторинг за діяльністю конкурентів. Розвивати унікальність продукції та підвищувати сприйняття його цінності
Можливість покупців до торгів	Середній рівень загроз	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками	Диверсифікувати портфель клієнтів
Можливість постачальників до торгів	Низький рівень загроз	Стабільність постачальників	Проведення переговорів щодо зниження цін
Вплив товарів-замінників	Високий рівень загроз	У підприємства є пропозиція така як і в інших	Підтримувати та удосконалювати унікальність продукції. Підвищувати якість продукції

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

На четвертому етапі проаналізовано виробництво насіння соняшнику, однієї з основних культур, що вирощується на підприємстві, та за допомогою методів експертних оцінок проведено порівняння таких параметрів, як задоволення конкретних потреб споживачів, якість продукції, цінові категорії, місцева діяльність та рекламна діяльність.

Конкурентами ТОВ «Агропромислова група «Біострім» на місцевому ринку є ТОВ «Росава Агро» та ТОВ «Гранд» (таблиця 2.8). Розподіл частки ринку між цими конкурентами виглядає наступним чином: ТОВ «Росава Агро» посідає перше місце з 38% від загальної кількості. Ця компанія має найбільш розвинений рекламний бізнес та активно працює в сільській місцевості.

Таблиця 2.8

**Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Агропромислова група «Біострім» та найближчих конкурентів**

Параметри	Вага	ТОВ «Агропромислова група «Біострім»	ТОВ «Росава Агро»	ТОВ «Гранд»
Якість продукції	0,15	$0,15 \times 9 = 1,35$	$0,15 \times 9 = 1,35$	$0,15 \times 8 = 1,20$
Задоволення потреб споживачів	0,12	$0,12 \times 8 = 0,96$	$0,12 \times 9 = 1,08$	$0,12 \times 7 = 0,84$
Цінова політика	0,22	$0,22 \times 8 = 1,76$	$0,22 \times 9 = 1,98$	$0,22 \times 7 = 1,54$
Діяльність у регіонах	0,14	$0,14 \times 7 = 0,98$	$0,14 \times 10 = 1,40$	$0,14 \times 7 = 0,98$
Рекламна активність	0,13	$0,13 \times 8 = 1,04$	$0,13 \times 10 = 1,30$	$0,13 \times 8 = 1,04$
Фінансові ресурси	0,24	$0,24 \times 8 = 1,92$	$0,24 \times 110 = 2,40$	$0,24 \times 8 = 1,92$
Разом	1,00	8,01	9,51	7,52

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Як видно з проведених розрахунків та аналізу, відмітимо, що стратегія, сформована для ТОВ «Агропромислова група «Біострім», має бути спрямована на подальші заходи щодо розвитку та збільшення частки ринку зернових. Інвестування, просування зернових культур на ринку, пошук нових споживачів можуть зробити ці продукти «зірками» та утримувати їх в цій категорії довгий час.

### 2.3. Оцінка ефективності системи управління стратегічним розвитком підприємства

Стратегія ТОВ «Агропромислова група «Біострім» складається із запланованих заходів (так звана директивна стратегія) та необхідних поправок на випадок непередбачуваних обставин (планові стратегічні рішення). Акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю «Агропромислова група «Біострім» повинно мати добре розроблену стратегію, але в той же час воно повинно бути готовим до адаптації до майбутніх умов. При цьому процес перетворення ідеї наступної господарської діяльності в стратегію здійснюється шляхом реалізації наступних п'яти ключових етапів (рис. 2.3).

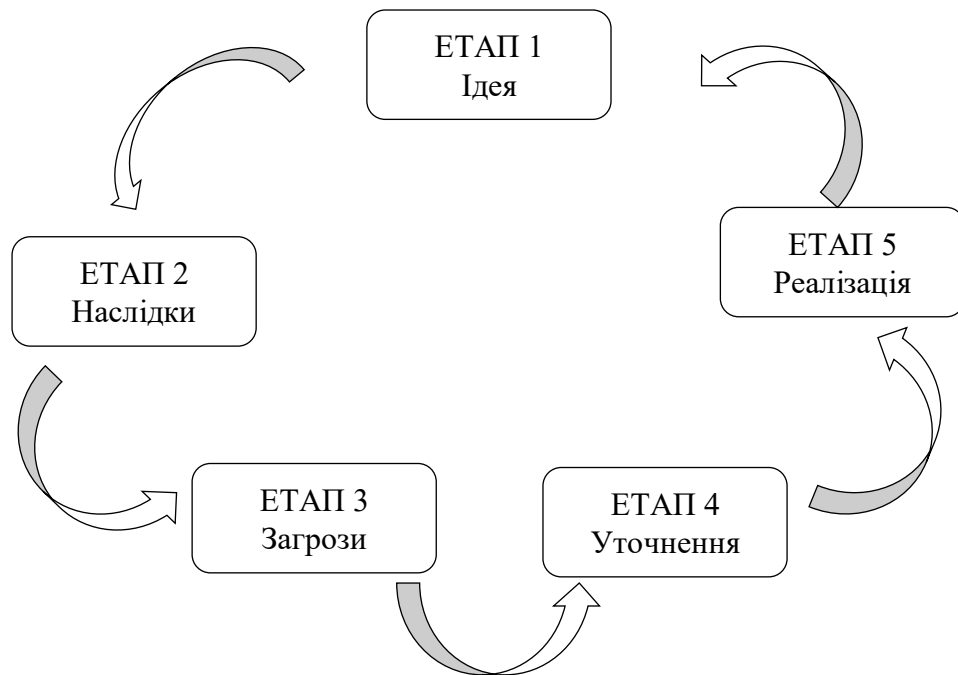


Рис. 2.3. Послідовність формування та впровадження стратегії розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім»

Джерело: сформовано за даними джерела [36]

Першим етапом цього процесу є створення, розробка та аналіз ідей для стратегії розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім». На цьому етапі слід оцінити актуальність ідей та реальну можливість їх реалізації. Другий етап передбачає визначення та аналіз попередніх результатів запланованих заходів.

На третьому етапі циклу прийняття рішення про реалізацію ідеї аналізуються ризики та перешкоди, які можуть призвести до невдачі. Далі слід врахувати нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Агропромислова група «Біострім» та можливі зміни для визначення основних напрямів та варіантів реалізації стратегії розвитку. Доцільність реалізації цієї стратегії в компанії необхідно остаточно оцінити на основі отриманого бізнес-досвіду та моделювання ситуації процесів, розглянутих на попередньому етапі. Нові ідеї, які можуть виникнути в процесі реалізації стратегії, будуть розглянуті в подальшому. Потім цей процес повторюється до тих пір, поки компанія не припинить свою діяльність.

Стратегія розробки та реалізації стратегій ТОВ «Агропромислова група «Біострім» полягає в тому, що вони одночасно поділяються на три основні групи відповідно до теоретичної побудови життєвого циклу виробництва товарів (господарської діяльності).

Так, відповідно до стадій життєвого циклу економіки їх можна поділити на стратегії зростання, стратегії підтримки та стратегії ліквідації. Стратегії зростання характерні для підприємств-початківців або підприємств, які збільшують площі сільськогосподарських угідь або обсяги виробництва з метою збільшення своїх доходів. Такі стратегії в ТОВ «Агропромислова група «Біострім» повинні включати вибір цільових сегментів для подальших інвестицій та інновацій. До впровадження в ТОВ «Агропромислова група «Біострім» рекомендовано три типи стратегій зростання:

1) Стале зростання: збільшення сільськогосподарського виробництва, розширення асортименту продукції та впровадження інноваційних технологій у бізнес;

2) Більша інтеграція: об'єднання сусідніх компаній, збільшення виробництва та зменшення операційних витрат; та

3) Диверсифікація: компанія розвиватиме різні види виробництва, не пов'язані між собою, та розширюватиме асортимент продукції, виходячи зі своїх можливостей. Стратегія збереження. Ця стратегія характерна для господарств,

які досягли необхідного рівня розвитку, і пов'язана з утриманням досягнутих позицій у сільськогосподарській діяльності, забезпеченням оновлення матеріально-технічної бази та інвестуванням у цікаві проекти. Стратегія скорочення. Виходячи з цього підходу, ТОВ «Агропромислова група «Біострім» зосереджується виключно на забезпеченні мінімально необхідного рівня сільськогосподарського виробництва. Така стратегія характерна для компаній, діяльність яких знаходиться на завершальній стадії життєвого циклу. Загалом, вибір стратегії пов'язаний зі здатністю забезпечити необхідними ресурсами заплановану діяльність. Розробка та реалізація стратегії вимагає поетапного підходу до запланованих заходів, як показано на рисунку 2.4. Насамперед визначається місія компанії, аналізується внутрішнє та зовнішнє середовище та вивчаються стратегічні інвестиційні цілі.

На наступному етапі розробки та реалізації стратегії розробляється інвестиційна політика агрокомпанії, що визначає певні правила та кроки, інструменти розподілу інвестиційних коштів, а також плани та оцінки майбутніх витрат та вигоди. На завершальному етапі реалізації стратегії розробляється оновлений інвестиційний план, який визначає рівень інвестицій в основний і оборотний капітал та забезпечує реалізацію інвестиційної стратегії на основі індикативних результатів конкретних інвестиційних проектів. Підготовка такого плану забезпечить узгодження стратегічних цілей компанії з поточними цілями розвитку, а також узгодження інвестиційної діяльності та джерел фінансування.

Також на даному етапі відбувається безпосередня реалізація запланованих заходів, таких як закупівля обладнання, технологій та біологічних активів, будівництво будівель та господарських споруд. При розробці стратегії розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім» слід дотримуватися наступних принципів: план повинен бути системним і орієнтованим на досягнення загальних цілей управління; в процесі розробки стратегічного плану повинні бути враховані думки і побажання всіх учасників; процес планування повинен здійснюватися на безперервній основі в рамках певного циклу, а розроблені плани повинні переглядатися і доповнюватися.

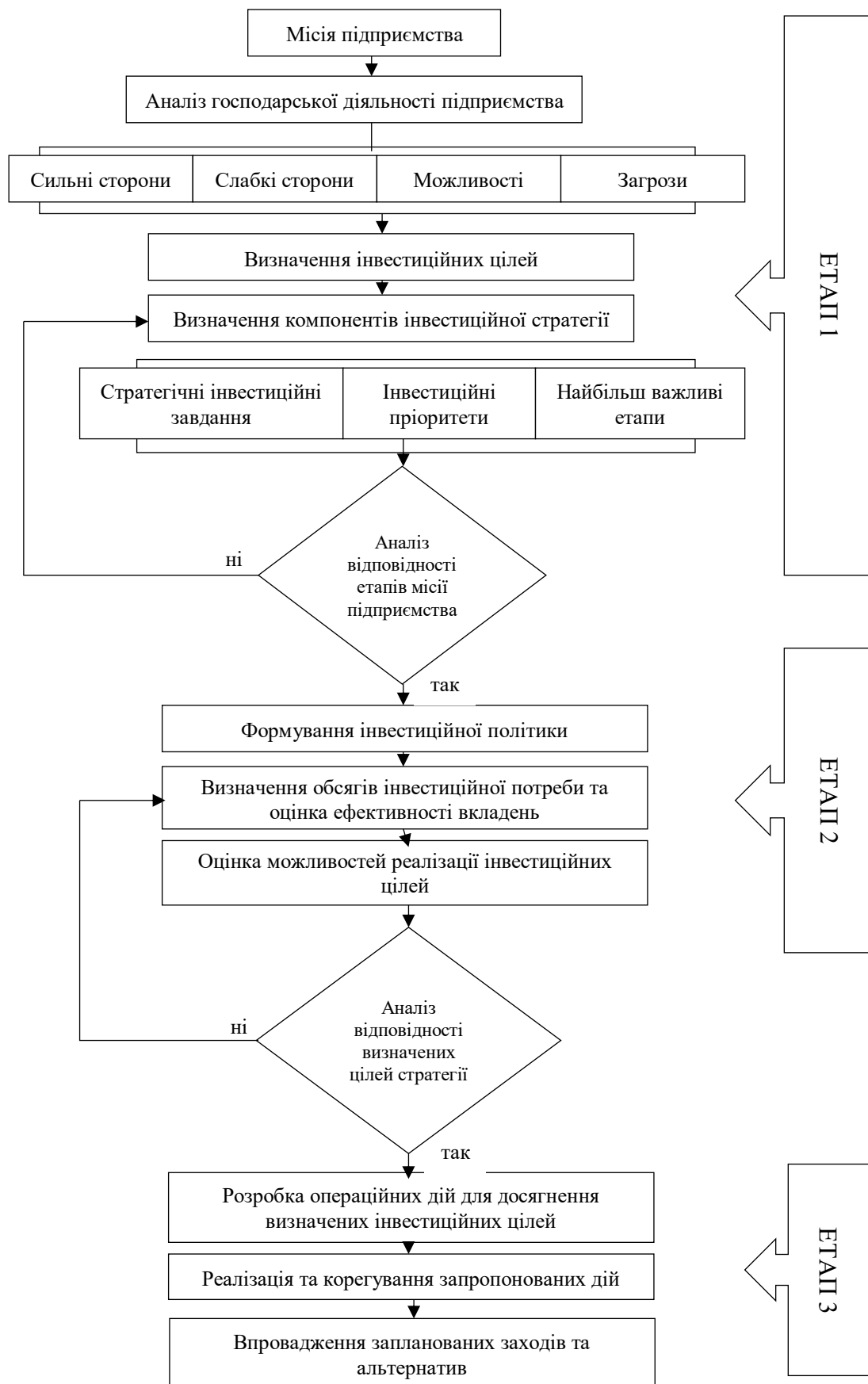


Рис. 2.4. Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім»

Джерело: сформовано за даними джерела [46]

Крім того, у разі виникнення непередбачуваних обставин, розроблений план повинен бути обґрунтованим або зарезервованим для внесення необхідних змін, а сам план повинен бути настільки конкретним і детальним, наскільки це дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності ТОВ «Агропромислова група «Біострім». Нестабільність зовнішнього середовища, поведінка конкурентів та мінливі потреби ринку зумовлюють необхідність постійного коригування стратегічного плану, особливо в частині короткострокової стратегії компанії. Врахування можливості коригування стратегічних цілей дозволяє компанії швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та приймати своєчасні бізнес-рішення.

Оскільки формулювання більшості видів стратегій вимагає спеціальних знань і ці стратегії спрямовані на підвищення високої прибутковості господарювання, методологія SWOT-аналізу є доречним способом визначення стратегічного напрямку діяльності ТОВ «Агропромислова група «Біострім». Особливістю цієї методики є те, що вона не вимагає великої аналітичної бази даних або складної підготовки до впровадження, а тому може бути застосована середньостатистичним суб'єктом господарювання. За цією методикою спочатку необхідно провести повну діагностику сильних і слабких сторін підприємства (сильних і слабких сторін), а також загроз (загроз), які можуть призвести до втрати потенціалу його розвитку або несумісності з обраним напрямом господарювання. Так, до сильних сторін ТОВ «Агропромислова група «Біострім» можна віднести наявність відносно великих площ землі для ведення сільськогосподарської діяльності, добре розвинену внутрішньогосподарську меліоративну мережу, можливість ведення птахівництва, наявність необхідної матеріально-технічної бази, овочівництва та місце розташування. З іншого боку, до слабких сторін можна віднести залежність від зовнішніх обробітку землі, відсутність спеціальних знань про бізнес та необхідність додаткових витрат, пов'язаних із закупівлею насіння, пестицидів та молодняка худоби. Аналіз господарської діяльності за сильними та слабкими сторонами дозволяє зробити висновки про внутрішнє середовище ТОВ «Агропромислова група «Біострім».

Однак при формуванні стратегії розвитку слід аналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Для цього важливо оцінити потенціал збуту надлишків продукції, рівень конкуренції, правового захисту тощо. Логічно проаналізувавши ці фактори, метод SWOT-аналізу може допомогти визначити напрямок і складові стратегії. Для визначення цього необхідно, з одного боку, вибрати варіанти, які відповідають результатам діагностики взаємовідносин всіх учасників реалізації плану, а з іншого - розглянути всі варіанти аналізу, незалежно від того, чи є вони слабкими або сильними сторонами, загрозами або можливостями.

Окрім можливостей, керівникам необхідно усвідомлювати небезпеки недотримання обраного напрямку розвитку, тобто певні хвороби рослин і тварин, несприятливі кліматичні умови, підвищення собівартості продукції, передчасний дефіцит води в рослинах, ґрунті та посівах, посилення конкуренції на ринку, часткове руйнування матеріально-технічної бази, крадіжки продукції рослинництва і тваринництва, інфляція в Україні тощо. Також необхідно усвідомлювати наступне. При розробці стратегії розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім» необхідно визначити стратегічні цілі, пріоритети стратегічних інвестицій та основні етапи досягнення цілей інвестиційної діяльності. З метою планування розподілу коштів на досягнення стратегічних цілей деякі дослідники пропонують виділяти приблизно 50% від суми інвестицій, на стратегічні інвестиційні пріоритети - 20% і 15% від суми інвестицій на досягнення найбільш необхідних інвестиційних цілей. Крім того, приблизно 20% інвестиційних коштів має бути доступним для вирішення поточних завдань з урахуванням можливих змін і коригувань, які можуть виникнути в процесі реалізації стратегії розвитку. Сучасна агрономія пропонує низку стандартних методик та бізнес-планів для розрахунку складових стратегії розвитку малих фермерських господарств, у тому числі й сільського господарства. Наприклад, будівництво теплиць для вирощування овочів та квітів, розвиток розсадництва, придбання сільськогосподарської техніки, розвиток тваринництва шляхом придбання молодняку, свиней, кролів, індиків

тощо, розширення нішевих культур, придбання овець, збільшення посівних площ зернових шляхом середньомасштабної пересадки, розширення асортименту іншої продукції, виноробство, виробництво трав'яних настоянок, інші співпраця з фермерськими господарствами. Експрес-аналіз дозволяє керівникам підприємств більш об'єктивно, за короткий проміжок часу та з мінімальною кількістю інформації виявляти проблеми, з якими вони стикаються, та прогнозувати прибутковість рішень.

### РОЗДІЛ 3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Пропозиції щодо формування стратегічного потенціалу розвитку підприємства

В умовах світової економічної кризи проблема збереження та ефективного розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств набула особливої актуальності у зв'язку з тим, що її негативні наслідки суттєво послабили їх ринкові позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення довгострокового виживання і розвитку підприємств, залежить від того, наскільки керівництво і персонал опанували методологію і техніку стратегічного управління. При цьому стратегічне управління важливе тому, що швидкість змін у зовнішньому середовищі часто перевищує швидкість і адекватність реакції сільськогосподарського підприємства, збільшуючи ймовірність виникнення непередбачених ризикових ситуацій для підприємства. Стратегічне управління покликане розширити діапазон та створити можливості для підприємств своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища на ринках сільськогосподарської продукції, послуг та технологій [32, 33, 46].

Для підвищення ефективності господарської діяльності необхідно впроваджувати науково обґрунтовані системи землеробства, які сприяють підвищенню врожайності сільськогосподарських рослин та родючості ґрунтів, запроваджувати новітні форми організації виробництва і праці, вести чіткий облік і контроль за виробництвом, розподілом матеріалів і трудових витрат. Крім того, зокрема, детальне вивчення найважливіших статей витрат та їх впливу на прибуток, аналіз рентабельності окремих видів продукції, впровадження належної трудової дисципліни та раціональне використання виробничих і трудових ресурсів [51].

Використання методів аналізу зовнішнього середовища, а саме PEST-аналізу, має на меті виявити та оцінити вплив макроекономічних факторів на реалізацію потенціалу стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств [41]. Основними визначеними факторами є політичні, економічні, соціальні та технологічні. Для кожного з цих факторів за допомогою матриці PEST-аналізу вибірки сільськогосподарських підприємств було визначено характер впливу. У цій матриці символами «+» позначені можливості, а символами «-» - загрози, тобто те, яке значення (позитивне чи негативне) має той чи інший фактор зовнішнього середовища підприємства для досліджуваної вибірки сільськогосподарських підприємств. У наступному розділі проаналізовано вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність сільськогосподарських підприємств.

Що стосується політики, то основними факторами є

1. зміни в законодавстві;
2. військові дії на території України;
3. особливості державного регулювання діяльності сільськогосподарських підприємств з метою стимулювання вітчизняного виробника. Необхідно вжити заходів, спрямованих на формування державних замовлень для забезпечення марочного продажу вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
4. брендове позиціонування вітчизняних агровиробників на міжнародних ринках.

Економічні фактори:

1. загальні економічні тенденції. Наразі світ переживає економічну кризу і не тільки українська, а й світова економіка знаходиться в постійному спаді;
2. високі темпи інфляції, відсутність чіткого регулювання цін на сировину для підприємств та високі ціни на ресурси досить негативно впливають на діяльність підприємств;

3. виробництво товарів потребує значних витрат енергії та ресурсів, що змушує підприємства розглядати можливість використання альтернативних джерел постачання енергії;

4. зростання відсоткових ставок зменшило можливості фінансування модернізації обладнання.

Соціальні фактори:

1. зростання рівня безробіття. Фірми та установи проводять політику звільнення працівників;

2. відбуваються зміни в структурі доходів домогосподарств: високі ціни та низькі зарплати знижують попит на дорогі та розкішні товари;

3. змінюється ставлення до освіти та бізнесу. Освіта починає рухатися в бік розвитку інженерної експертизи;

4. демографічні зміни: зниження тривалості життя, зростання еміграції молоді за кордон, дефіцит кваліфікованих фахівців;

5. зміни в людських цінностях;

6. вплив харчових трендів на споживчі вподобання.

Технологічні фактори:

1. тенденції впровадження енергозберігаючих технологій та автоматизації виробничих процесів;

2. державна політика починає рухатися в бік інноваційної політики, підтримуючи світові тенденції в інноваціях;

3. створюються нові патенти, і компанії, які впроваджують інновації, щоб йти в ногу з науково-технічним розвитком, мають більше шансів вижити в нинішніх умовах.

Для кожного з цих факторів матриця PEST-аналізу визначає, як проявляється вплив кожного з них, а також можливості або загрози, які цей фактор створює для компанії. Цей аналіз дозволяє виявити сумісність стратегічних цілей з можливостями компанії та визначити характер майбутньої поведінки компанії на ринку (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

**Матриця PEST аналізу сільськогосподарських підприємств**

Вплив фактору на майбутню діяльність підприємства	«+» - можливості «-» - загрози
<b>Р (політика)</b>	
Залежність результатів господарювання підприємства саме від діяльності керівництва	+
Посилення конкурентної боротьби	-
Високі податки	-
Зниження податкового тиску та зростання прибутковості	+
Низький рівень протекціонізму	-
Надходження інвестицій	+
<b>Е (економіка)</b>	
Збільшення обсягів імпорту дешевих товарів нижчої якості	-
Зниження попиту на товари підприємства	+
Сприяння зростанню обсягів виробництва і прибутковості	+
Знецінення активів	+
Зростання витрат на оплату праці	+, -
<b>S (суспільство)</b>	
Ріст безробіття	-
Недостатні темпи росту попиту на продукцію	-
Зниження рівня життя сільського населення	-
Погіршення якісних характеристик персоналу через зменшення ініціативності і творчості	-
Низькі темпи зростання соціальних вимог	+, -
<b>T (технологія)</b>	
Невелика кількість отриманих патентів на винаходи	-
Низька якість кадрів і їх віддача, несприйняття інновацій	-
Дефіцит вітчизняних наукових розробок	-

Джерело: сформовано за даними джерела [3]

За результатами PEST-аналізу можна зробити висновок, що для сільськогосподарських підприємств досліджуваної вибірки існує 14 загроз та сім можливостей з точки зору впливу позитивних та негативних факторів

зовнішнього середовища. Що стосується міжнародного конкурентного середовища підприємств, то пропонується розглянути вплив наступних факторів на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств досліджуваної вибірки: конкурентоспроможність товарів підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках, вид продукції, що виробляється, місткість ринку (річний обсяг продажів), легкість доступу до ринків та однорідність ринку, конкурентоспроможність підприємств, що вже працюють на цьому ринку, конкурентоспроможність галузі, потенціал для інновацій в галузі, конкурентоспроможність

Підсумовуючи наведені вище розрахунки та аналіз у Розділі 2, можна зробити висновок, що сільськогосподарські підприємства Київської області мають достатні можливості для успішного функціонування та покращення результатів своєї діяльності. Однак існує ряд факторів, які впливають на управління підприємствами як позитивно, так і негативно, і, дослідивши ці фактори впливу за допомогою PEST-аналізу, можна зробити висновок, що як позитивних, так і негативних факторів практично порівну.

До позитивних факторів або можливостей можна віднести пошук нових постачальників насіння та ринків збуту. Основними загрозами є зниження попиту на продукцію та поява нових конкурентів на ринку. Для того, щоб систематизувати розрахунки та продемонструвати висновки за результатами кількісної оцінки індикаторів у контексті зазначеного балу, за кожним питанням розраховується середній арифметичний бал. Результати оцінки індикаторів стратегічного потенціалу розвитку компанії ТОВ «Агропромислова група «Біострім» представлені в таблиці 3.2.

Методика оцінки стратегічного потенціалу розвитку компанії базується на ієрархічному аналізі конструктів і включає 24 індикатори, визначені за чотирма напрямками аналізу та експертною методикою. Кожен з цих показників оцінюється за п'ятибальною шкалою відповідно до відповідей на запитання. Експертні оцінки виставлялися за такою шкалою: 1 бал – дуже погано, 2- погано, 3 бали – частково, 4 – добре і 5 балів – дуже добре.

Таблиця 3.2

**Результати оцінки стратегічного потенціалу розвитку ТОВ  
«Агропромислова група «Біострім»**

Показник	Оцінка в балах від 1 до 5			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення
Загальна оцінка підприємства	4,1	4,3	4,7	0,6
Структура підприємства	4,1	4,4	4,7	0,6
Корпоративна культура	4,4	4,1	4,5	0,1
Стиль керівництва	3,7	3,9	4,1	0,4
Кваліфікація та компетентності персоналу	4,2	4,2	4,3	0,1
Імідж	4,1	4,7	4,9	0,8
Ресурси	4,2	4,2	4,5	0,3
Фінансові	4,1	4,3	4,6	0,5
Комунікації	4,2	4,2	4,9	0,7
Технології	3,8	4,1	4,3	0,5
Персонал	4,5	4,4	4,6	0,1
Технічні	4,5	4,3	4,3	-0,2
Знання	4,6	4,6	4,7	0,1
Фінансів	4,2	4,2	4,5	0,3
Клієнтів	4,5	4,8	4,4	-0,1
Конкуrentів	4,7	4,6	4,5	-0,2
Специфіки господарської діяльності	4,8	4,6	4,7	-0,1
Постачальників	4,9	5,0	5,0	0,1
Технологій та інновацій	4,2	4,1	4,4	0,2
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	3,1	3,4	3,7	0,6
Фінансова стратегія	2,5	2,6	2,8	0,3
Маркетингова стратегія	3,4	3,8	3,7	0,3
Виробнича стратегія	2,7	3,5	4,0	1,3
Стратегія управління персоналом	3,5	3,4	4,2	0,7
Стратегія наукових досліджень	3,8	3,9	3,7	-0,1

Джерело: сформовано за даними джерела [7]

На основі зробленого PEST-аналізу, було побудовано графік оцінювання стратегічного потенціалу розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім» (рис. 3.1).

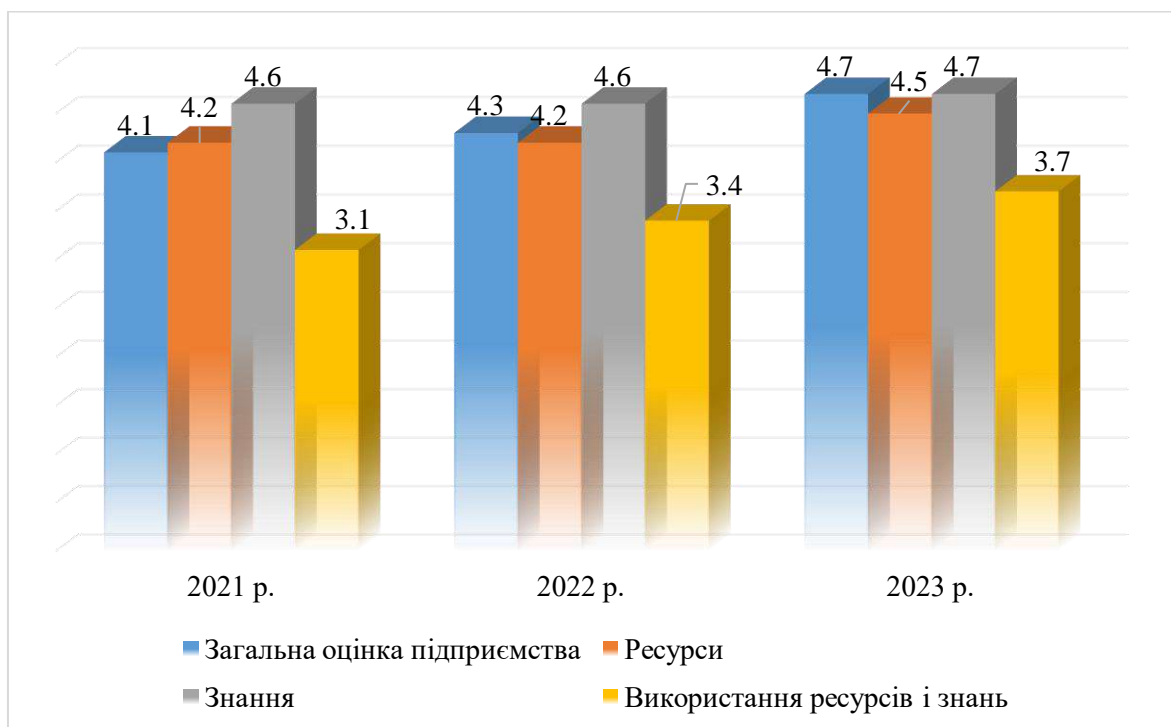


Рис. 3.1. Графічне зображення оцінювання стратегічного потенціалу розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім»

Джерело: сформовано за даними звітів підприємства

Протягом останніх трьох років керівництво ТОВ «Агропромислова група «Біострім» приділяє велику увагу іміджу та комунікаціям компанії. Однак стратегія розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім» на поточному етапі не дозволяє найбільш оптимально використовувати всі ресурси та людські знання для досягнення поставлених цілей.

Тому керівництву ТОВ «Агропромислова група «Біострім» слід звернути особливу увагу на цей момент, оскільки все вищезазначене впливає на загальну оцінку діяльності компанії. Оцінка характеристик персоналу досліджуваного підприємства свідчить про те, що його компетентність та практичні навички потребують подальшого розвитку. Водночас, слід зазначити, що компанія перебуває в процесі демократизації управління та вдосконалення корпоративної

культури. Ці процеси є результатом вдосконалення стратегії управління людськими ресурсами. Реалізація стратегії охоплює весь спектр управлінської діяльності, пов'язаної з впровадженням сформульованої стратегії, її контролем та досягненням певних результатів. Механізми досягнення цих результатів мають бути підкріплені тактичними та оперативними заходами, які формалізуються у відповідних організаційних планах, мережових графіках, технологічних картах тощо за участю самих виконавців.

Економічно стійкі підприємства, що динамічно розвиваються, збільшують площу землекористування за рахунок оренди земельних ділянок спільної власності та покращують свою матеріально-технічну базу. Тому серед ресурсних показників, які найкраще характеризують розвиток підприємства, варто звернути увагу на площу сільськогосподарських угідь та фондоозброєність праці. Для виходу з аграрної кризи та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств важливим є використання європейських технологій та стандартів якості.

Формування та реалізація стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств забезпечується адаптацією виробничих потужностей систем землеробства, техніки, агротехніки та підприємств до місцевих умов і стратегічних цілей виробництва; впровадженням результатів селекції та насінництва; удосконаленням організації виробництва і праці; удосконаленням внутрішньогосподарського планування, обліку, звітності та систем управління виробничою діяльністю забезпечується використанням інформаційних технологій.

### 3.2. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності

Наразі не існує єдиного визначення стратегічного управління, є низка концепцій, автори яких неоднозначно трактують предмет стратегічного управління, «акцентуючи увагу на різних його аспектах і характеристиках, що призводить до невизначеності поняття» [46]. Не заперечуючи актуальності, точності та цілеспрямованості, стратегічне управління розглядається як поетапна реалізація системи заходів, спрямованих на активізацію виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Взаємозв'язок між стратегічним управлінням та стратегією підприємства проілюстровано на рис. 3.2.

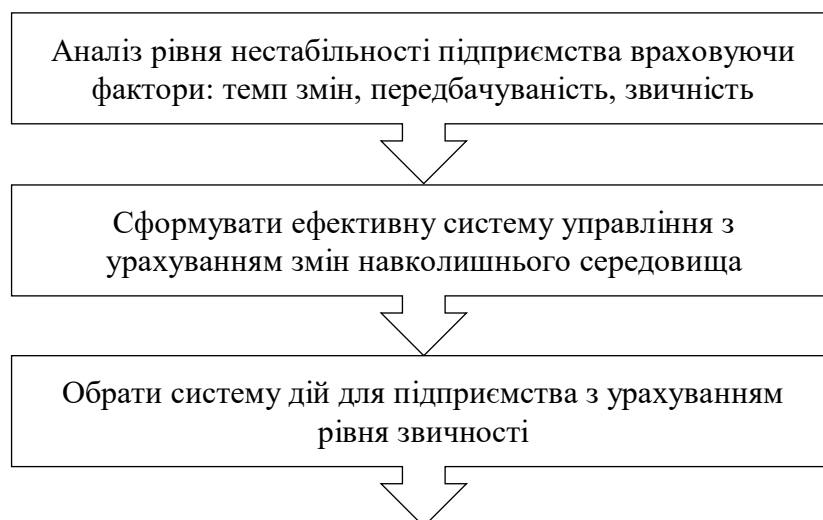


Рис. 3.2. Етапи вибору стратегії ТОВ «Агропромислова група «Біострім»  
Джерело: сформовано за даними джерела [46]

Визначальним фактором стратегічного управління в ринковій економіці є процес вибору стратегії. Він базується на чіткій концепції розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім» і вимагає врахування факторів, що визначають поведінку сільськогосподарських підприємств відповідно до обраної стратегії.

Стратегічний аналіз дозволяє «за допомогою стратегічної діагностики та оцінки функціональних сфер діяльності підприємства визначити наявність

внутрішніх ресурсів і засобів використання зовнішніх можливостей, а також виявити його сильні та слабкі сторони» [33].

Дослідження виявило, що найбільш впливовими факторами, які становлять сильні сторони ТОВ «Агропромислова група «Біострім», є стабільний розвиток галузі та відносно висока продуктивність праці, вільна доступність землі для ведення бізнесу та інвестування, наявність земельних, водних, лісових ресурсів та сировини для подальшої переробки сільгосппродукції. За результатами SWOT-аналізу, основними слабкими сторонами ТОВ «Агропромислова група «Біострім» є недостатня кількість працездатного населення та молоді, особливо в сільській місцевості, низький рівень реальних доходів населення, значна фізична зношеність основних фондів та старіння технологій.

На другому етапі було оцінено вплив кожного фактора. На третьому етапі було проведено перехресний аналіз взаємозв'язків між факторами у сферах порівняльних переваг, викликів та ризиків для формування системи стратегічних цілей.

Поєднання внутрішніх сил та зовнішніх загроз може призвести до занепаду вітчизняної аграрної науки та експансії іноземного капіталу, технологій, обладнання та потужностей. У цьому контексті рекомендується посилити державну підтримку галузі та активізувати пошук вітчизняних інвесторів в інших секторах економіки. У цьому випадку стратегія інтеграції та диверсифікації може бути найбільш прийнятним варіантом розвитку підприємства. Реалізація проектів диверсифікації та вертикальної інтеграції дозволить покращити використання виробничих та трудових ресурсів, підвищити незалежність від постачальників добрив, палива та трансформаторів, покращити та стабілізувати фінансове становище та збільшити попит на продукцію.

Отже, утворення місії та бачення майбутнього ТОВ «Агропромислова група «Біострім» формується на визначенні трьох стратегічних цілей:

економічні – створення високоефективної галузі на засадах сталого розвитку, запроваджуючи безпечних, екологічних, ресурсозберігаючих інноваційних технологій;

соціальні – потреби населення в споживанні продуктів харчування, покращення якості продукції;

екологічні – зменшення негативного впливу відходів виробництва на екосистему; використання альтернативних джерел енергії [10, с. 200].

Реалізація стратегій сталого розвитку передбачає «досягнення соціальної задоволеності прийнятністю продукції за ціною та якістю, модернізацію виробництва за параметрами, що відповідають найбільшому ступеню віддачі на вкладений капітал і найменшому ступеню руйнування навколишнього середовища» [15, с. 97]. Сталий розвиток ТОВ «Агропромислова група «Біострім» матиме синергетичний позитивний ефект у соціальній, економічній та природній сферах.

Підсумовуючи вищевикладене, варто відзначити досить цікавий факт, що «стратегічний менеджмент провідних компаній все частіше використовує принципи, засновані на знаннях, а отже, сутністю менеджменту є стратегія знань» [18]. У сучасних умовах саме знання виступають конкурентним фактором і забезпечують ефективну реалізацію стратегічного управління підприємствами. У науковій літературі виділяють п'ять основних стратегій знань. Перша з них визначає, що «стратегія знань - це бізнес-стратегія, яка фокусується на створенні, використанні, поширенні та оновленні знань з метою їх застосування на всіх етапах діяльності організації» [21].

Далі, стратегія управління інтелектуальним капіталом повинна:

- зосереджуватися на управлінні інтелектуальними активами, такими як патенти і технології, в масштабах всієї організації. Стратегія індивідуальної відповідальності за знання.

- зосереджуватися на особистій відповідальності кожного працівника за капіталізацію, оновлення та ефективне використання своїх знань для підвищення конкурентоспроможності.

Далі автор зосереджується на стратегіях створення знань, заснованих на постійному поглибленні існуючих знань і створенні нових знань з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Стратегія передачі знань - це систематичний підхід до придбання, організації, реструктуризації та зберігання знань з метою їх ефективного використання» [46].

Отже, удосконалена стратегія сталого розвитку в системі стратегічного управління – це «довгостроковий план, що включає вибір напрямку розвитку компанії, визначення її основних цілей, а також модель дій щодо формування та ефективного використання її потенціалу, створення сприятливих внутрішніх і зовнішніх умов для успішного подолання основних етапів розвитку. Її можна визначити як «таку, що дозволяє створити сприятливі внутрішні та зовнішні умови для успішного подолання основних етапів розвитку».

Досвід розвинених країн світу щодо подальшого вивчення можливостей організаційно-економічного розвитку сільськогосподарських підприємств показує, що існують основні соціально-політичні принципи сталого розвитку, яких необхідно дотримуватися разом з відповідністю національним особливостям соціально-економічних відносин. Деякі науковці виділяють наступні з них:

1. принцип раціональної економічної свободи. На цій основі формується змішана економіка, яка забезпечує суспільство необхідною кількістю робочих місць і виробництвом достатньої кількості товарів і послуг;

2. трудові відносини в суспільстві базуються на принципі соціального партнерства між державою, найманими працівниками та роботодавцями;

3. принцип обов'язкового державного регулювання ринкових відносин з метою досягнення оптимального для суспільства, природи і людини рівня і співвідношення виробництва і споживання;

4. у всіх своїх діях держава дотримується принципу соціальної справедливості та надання допомоги менш спроможним і нужденним, що супроводжується перерозподілом суспільного продукту;

5. дотримується принципу демократичного колективного управління соціальною сферою виробництва і суспільством, забезпечуючи максимально можливу соціальну солідарність. Ці правила є сутністю соціально-орієнтованого управління [32, 33].

Варто зазначити, що більшість вітчизняних підприємств лиш нещодавно почали опановувати мистецтво стратегічного управління. Як наслідок, досконалі стратегічні плани, на розробку яких було витрачено багато часу та коштів, включаючи запрошення зовнішніх консультантів, часто не були реалізовані на практиці. Іншими словами, наявність стратегії не означає, що сільськогосподарські підприємства є стратегічно керованими. Так само і формальне існування стратегічного менеджменту не повністю захищає сільськогосподарські підприємства від банкрутства.

Дослідження показали, що головними причинами неефективної реалізації стратегії в сільськогосподарських підприємствах є:

- існуючі організаційні структури є негнучкими і їх нелегко змінити відповідно до обраної стратегії або обґрунтування необхідності зміни стратегії;
- недостатнє розуміння менеджерами точних завдань і термінів виконання цілей, а також того, які конкретні зміни потрібні в поведінці та діях кожного менеджера;
- недостатнє розуміння менеджерами конкретних завдань і термінів досягнення цілей, а також того, які конкретні зміни потрібні в поведінці та діях кожного менеджера;
- низька ефективність механізмів моніторингу результативності впроваджуваних стратегій та внесення необхідних коректив у разі виявлення відхилень;
- недостатнє опрацювання питань, пов'язаних з визначенням, забезпеченням та розподілом ресурсів, необхідних для реалізації стратегії, включаючи фінансові, інформаційні, людські та часові ресурси;
- відсутність системи колективного прийняття рішень щодо напрямів стратегічного розвитку підприємства;

- відсутність відповідальності всередині колективу за досягнення стратегічних цілей протягом усього періоду їх реалізації;
- неготовність менеджерів долати опір новим стратегічним змінам;
- брак досвіду та якостей менеджерів у стратегічному управлінні;
- недостатня ефективність збутової діяльності; нерозвиненість маркетингової діяльності;
- висока інтенсивність реклами продукції через диференціацію продукції за асортиментом, каналами збуту та просуванням на ринку; невідповідність замовлень на рекламу сезонним коливанням обсягів продажу;
- високі витрати, пов'язані з переорієнтацією виробництва і збуту окремих видів продукції та послуг [23, 28].

Отримані результати свідчать про труднощі і недоліки в ході формування та реалізації стратегії, а також про наявність резервів, які сприяють підвищенню ефективності діяльності економічних суб'єктів аграрного сектору економіки. Організація управління розвитком підприємств у контексті сталого розвитку передбачає на макrorівні реалізацію глобальної стратегії сталого розвитку аграрного сектору, основні положення якої мають бути трансформовані, поглиблені та адаптовані на наступних нижчих рівнях управлінської вертикалі – регіональному, підприємницькому.

Стратегічними пріоритетними напрямками інноваційної діяльності і є розробка інноваційних технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, розвиток альтернативних джерел енергії, розробка нових технологій високотехнологічного розвитку транспортних систем, технологічне переоснащення та розвиток агропромислового комплексу, поширення технологій більш чистого виробництва та технологій захисту навколишнього середовища. В тому числі. Іншими словами, йдеться про утворення умов для інноваційного розвитку економіки на основі впровадження технологічних, виробничих та адміністративно-управлінських інновацій у сфері комерційної діяльності, стимулювання та підтримку внутрішнього економічного розвитку.

На рис. 3.3 наведено основні напрями інноваційного розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім».

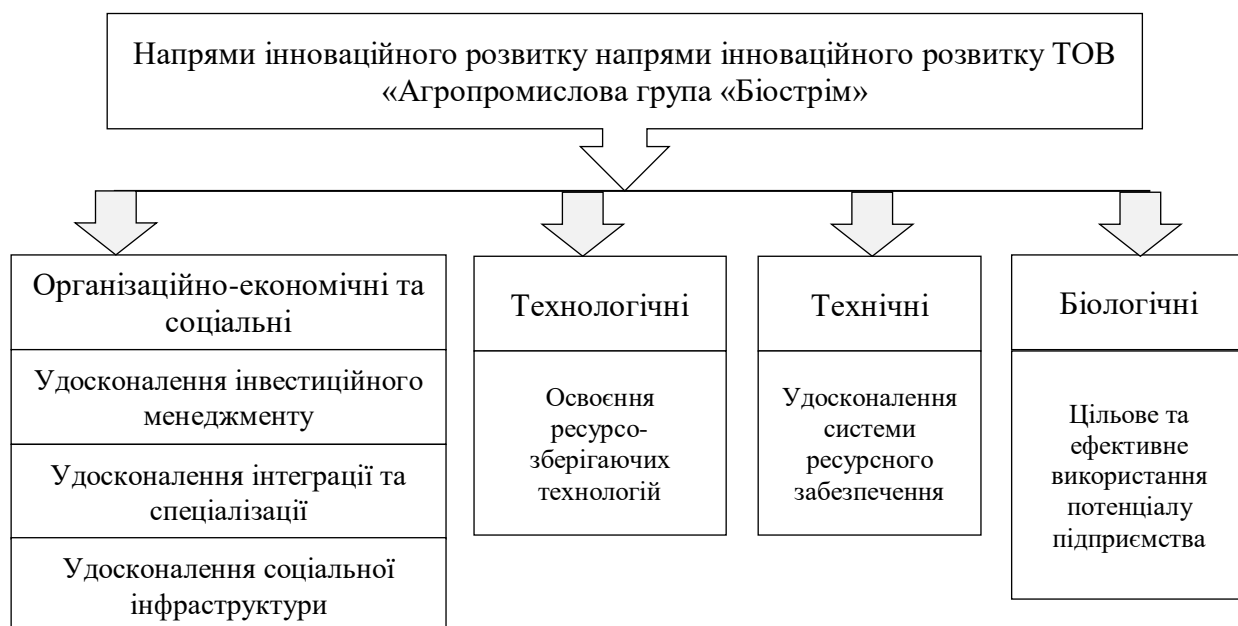


Рис. 3.3. Напрями інноваційного розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім»

Джерело: сформовано за даними джерела [33]

З метою контролю якості інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств можна виділити наступні фактори, які сприяють активізації інноваційної діяльності на різних рівнях управління (рис. 3.4). Як видно з рис. 3.4, інноваційний розвиток агропідприємництва не обмежується лише виробничою сферою. Він зачіпає всю регіональну інфраструктуру, тобто підприємства, організації та установи, які виробляють продукцію та надають послуги, що підтримують інновації в галузі (фінанси, консалтинг, маркетинг, інформація та комунікації, право, освіта тощо), їх об'єднання та всі форми власності [32, 33]



Рис. 3.4. Чинники активізації інноваційної діяльності підприємства

Джерело: сформовано за даними джерела [33]

На основі проведених дослідів зрозуміло, що існує три основні типи стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств, кожна з яких є цілком виправданою відповідно до специфіки сільськогосподарського виробництва:

1) стратегії розвитку: включають заходи, спрямовані на збільшення обсягів продажів, інвестицій, прибутку та рентабельності;

2) стратегія стабілізації: комплекс заходів, спрямованих на підтримку досягнутого обсягу виробництва в умовах нестабільного попиту, продажів і прибутків;

3) стратегія виживання, що передбачає комплекс заходів з управління кризовим станом підприємства.

Отже, саме ефективна стратегія розвитку в конкуренції визначає комерційний успіх підприємства. Найважливішими аспектами стратегії управління конкурентоспроможністю є управління якістю продукції, що є основою забезпечення конкурентоспроможності в умовах ускладнення економічних відносин; розробка і виробництво нової продукції; комплексне дослідження ринку і планування маркетингу; організація виробництва продукції; реклама і стимулювання збуту; удосконалення продукції; цінова політика; політика стратегічної поведінки; удосконалення організаційної структури; вибір найбільш найефективніших каналів розподілу, зниження витрат обігу, кредитної політики та фінансової стратегії.

З вищесказаного можна зробити висновок, що для ефективного розвитку сільськогосподарського виробництва в майбутньому необхідно створити систему стратегічного управління, яка в першу чергу забезпечує досягнення стратегічних цілей організації та враховує специфіку аграрної економіки. У зв'язку з цим запропонована концептуальна схема організації стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств призначена для макrorівня реалізації глобальної стратегії сталого розвитку аграрного сектору, основні положення якої мають бути трансформовані, поглиблені та адаптовані на нижчих рівнях управлінської вертикалі, таких як регіони, підприємства.

Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу підвищили потребу в стратегічному плануванні діяльності сільськогосподарських підприємств. Міжнародна конкуренція, поширення іноземної продукції на українському ринку та зниження конкурентоспроможності вітчизняної продукції зумовили необхідність розглядати стратегічне планування як пріоритетне питання управління.

Важливість цієї теми визначається тим, що, незважаючи на трансформацію підходів, принципів і завдань планування в умовах ринку, розуміння керівництвом необхідності стратегічного планування на всіх етапах розвитку сільськогосподарських підприємств не змінилося [31, 35, 38].

Для того, щоб підприємства отримали очікувані результати від інноваційної діяльності, належний рівень прибутковості та рентабельності впровадження, сектор маркетингової структури повинен володіти навичками просування продукції, збутової діяльності, розширення ринку, визначення каналів збуту, рекламно-інформаційної підтримки, дослідження споживачів, націленості на довгострокове співробітництво, вигідне укладання контрактів а також необхідність залучення висококваліфікованих фахівців, які володіють відповідними знаннями, навичками та компетенціями щодо найсучасніших підходів.

Ефективне управління маркетингом для розвитку сільськогосподарських підприємств залежить не тільки від компетентності керівництва підприємства, але й від ефективності впровадження системи комплексної мотивації учасників ринку (споживачів, працівників, каналів збуту тощо). Людський фактор залишається однією з найважливіших ланок стратегічного управління і визначає кінцевий результат підвищення ефективності роботи маркетингових служб сільськогосподарських підприємств. Взаємозв'язок між підвищенням інноваційної активності та рівнем конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств може впливати на:

- реалізацію інноваційного потенціалу підприємств;
- впровадження передових підходів до організації виробництва;
- оновлення продукції та технологічний прогрес;
- розвиток конкурентних переваг;
- загальний рівень конкурентоспроможності підприємства [39-42].

З метою вдосконалення стратегічного планування сільськогосподарських підприємств необхідно вирішити наступні питання:

- поглиблення теоретичного підходу до сутності та місця стратегічного планування в економічному розвитку підприємств;
- оцінка сучасного стану розвитку та ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств;
- оцінка ефективності існуючих стратегічних планів;
- визначення основних напрямів становлення та розвитку стратегічного планування в сільськогосподарських підприємствах;
- розробка інноваційних підходів до стратегічного планування в сільськогосподарських підприємствах.

Розглянуто три основні підходи до стратегічного планування в сільськогосподарських підприємствах: забезпечення довгострокової прибутковості підприємств через реалізацію ефективних конкурентних стратегій; інвестування в нові конкурентні переваги; розробка багатоваріантних стратегій в умовах різного рівня невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища; обмежене використання мінімізаційних стратегій.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження нами були сформовані наступні висновки.

1. Україна переживає складні умови після повномасштабного вторгнення. Тому управління стратегічним розвитком підприємства в умовах воєнного стану є викликом для вітчизняних підприємств, що вимагає швидкої адаптації, гнучкого підходу та посилення управлінських рішень. Більшість дослідників зазначають, що за таких умов підприємства змушені переглядати свої довгострокові плани та впроваджувати нові стратегії, спрямовані на виживання, стабільність та відновлення. Основними завданнями управління стають забезпечення безпеки, мінімізація ризиків і максимальне використання обмежених ресурсів

2. В сучасних умовах стратегічне управління для вітчизняних підприємств є вкрай необхідним, особливо в умовах воєнного стану. Адже саме стратегічне управління зазвичай сприяє досягненню динамічної рівноваги до умов зовнішнього середовища. Крім того, його використання тісно пов'язане з пошуком ефективних шляхів виживання в конкурентних умовах та нових факторів успішної підприємницької діяльності підприємства. Нині для багатьох менеджерів-керівників вітчизняних підприємств система стратегічного управління є досить складною та потребує більш детального дослідження.

3. Функції управління стратегічним розвитком підприємства. Визначені функції показують процес реалізації управлінської діяльності з впровадження стратегічного розвитку підприємства. Вони є фундаментом управління змінами саме на засадах самоорганізації і можуть бути інтегровані в головну систему стратегічного управління організації. Зазначена система реалізується завдяки функціям: організація, координація, планування, мотивація та контроль. Проте з урахуванням стратегічних змін саме для інноваційного розвитку підприємства, перелік функцій управління визначається у відповідності сутності змін а також специфіки та особливостей змін.

4. Детальні дослідження щодо питань функціонування системи стратегічного управління розвитком підприємства були проведені на матеріалах ТОВ «Агропромислова група «Біострім». ТОВ «Агропромислова група «Біострім» є юридичною особою, код ЄДРПОУ 34224981, було зареєстровано 05.05.2006. Аналіз статистичних даних підприємства показує, що протягом звітнього року чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 15 млн. грн. (22%), тоді як собівартість реалізованої продукції зросла на 12 млн. грн. (25%). Таким чином, значне зростання собівартості реалізованої продукції (+25%) призвело до збільшення валового прибутку підприємства лише на 10%.

5. Система менеджменту ТОВ «Агропромислова група «Біострім» значну увагу приділяє системі стратегічного управління, що підтверджується чітким та конкретно-визначеними довгостроковими цілями, які відповідно відповідають фактичному потенціалу підприємства та формують корпоративну місію підприємства. Таким чином місія ТОВ «Агропромислова група «Біострім» – стати високотехнологічним, ефективним підприємством, яке динамічно розвивається, що в свою чергу відповідає пріоритетам саме регіонального розвитку та дає можливість гарантувати ефективне виробництво та дбайливе використання природних ресурсів та соціального капіталу.

6. Стратегія ТОВ «Агропромислова група «Біострім» складається із запланованих заходів (так звана директивна стратегія) та необхідних поправок на випадок непередбачуваних обставин (планові стратегічні рішення). Акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю «Агропромислова група «Біострім» повинно мати добре розроблену стратегію, але в той же час воно повинно бути готовим до адаптації до майбутніх умов. На рис. 2.4 показано етапи розробки та впровадження стратегії розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім».

7. Для підвищення ефективності господарської діяльності необхідно впроваджувати науково обґрунтовані системи землеробства, які сприяють підвищенню врожайності сільськогосподарських рослин та родючості ґрунтів,

запроваджувати новітні форми організації виробництва і праці, вести чіткий облік і контроль за виробництвом, розподілом матеріалів і трудових витрат. Крім того, зокрема, детальне вивчення найважливіших статей витрат та їх впливу на прибуток, аналіз рентабельності окремих видів продукції, впровадження належної трудової дисципліни та раціональне використання виробничих і трудових ресурсів. За результатами PEST-аналізу можна зробити висновок, що для сільськогосподарських підприємств досліджуваної вибірки існує 14 загроз та сім можливостей з точки зору впливу позитивних та негативних факторів зовнішнього середовища.

8. Дослідження виявило, що найбільш впливовими факторами, які становлять сильні сторони ТОВ «Агропромислова група «Біострім», є стабільний розвиток галузі та відносно висока продуктивність праці, вільна доступність землі для ведення бізнесу та інвестування, наявність земельних, водних, лісових ресурсів та сировини для подальшої переробки сільгосппродукції. За результатами SWOT-аналізу, основними слабкими сторонами ТОВ «Агропромислова група «Біострім» є недостатня кількість працездатного населення та молоді, особливо в сільській місцевості, низький рівень реальних доходів населення, значна фізична зношеність основних фондів та старіння технологій. На рис. 3.3 наведено основні напрями інноваційного розвитку ТОВ «Агропромислова група «Біострім».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О., Кавецький В. В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. №1. С. 74-82.
2. Артеменко Л. П., Петрук Ю. В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. №22 URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143> (дата звернення 11.09.2024).
3. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навчальний посібник. Київ: Наукова столиця, 2018. 200 с.
4. Березіна Л. М., Баган Н. В. Актуальні проблеми використання ресурсів аграрних підприємств. *Вісник Черкаського університету*. Серія: Економічні науки. 2018. № 4. С. 12-21.
5. Белко І. А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Хмельниччини. *Економіка АПК*. 2018. №4. С. 106-111.
6. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту*. 2017. Т. 1. № 10. С. 40-51.
7. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 224 с.
8. Бутко М. П., Дітковська М. Ю, Задоржна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
9. Волошина А. Р. Ризик-менеджмент в системі економічної безпеки підприємства. *Економіка і менеджмент 2021: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. Т. 6. Взаємодія фінансового ринку та реального сектору економіки; економічна безпека та управління ризиками, 2022, С. 66-68.

10. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 198-209.
11. Горалчук І. В. Стратегічне управління організацією в мовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2024. №2. С. 145-151.
12. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91.
13. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення 26.08.2024).
14. Дідур Г., Довган В., Пиродок Є. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2024, №5. URL: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/68/61> (дата звернення 16.08.2024).
15. Длугопольська Т. І., Катоола Т. Б., Хропонюк Д. О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. 2024. №2. С. 92-101.
16. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
17. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. №4. С. 64-71.
18. Задовська О. О., Артеменко Л. П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №19. С. 185-189.
19. Занора В. О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *Європейський журнал економіки та менеджменту*. 2020. № 6(1). С. 151-157.
20. Занора В. О., Бут А. О., Матухно Ю. С. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та*

суспільство. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81> (дата звернення 21.09.2024).

21. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204-209.

22. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204-209.

23. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с

24. Колокольчикова І. В. Стратегічне управління та формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 56. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/56-2021> (дата звернення 06.09.2024).

25. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.

26. Ліпец Ю. В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку URL: <https://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf> (дата звернення 09.08.2024).

27. Ляшенко В. І., Петрова І. П. Стратегування в системі державного управління: виклики сьогодення та науково-експертні платформи. *Вісник економічної науки України*. 2020. №1 (38). С. 86-96.

28. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

29. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.08.2024).

30. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення 01.10.2024).

31. Павлик В. П. Методологізація розроблення стратегічних програм розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2018. №7. С. 103-112.

32. Петченко М. В., Баган Н. В., Кузьменко С. В. Безпекові засади ефективного управління ресурсами інноваційно активних підприємств в системі активізації маркетингової та зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024 №9. С. 87-92. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.87> (дата звернення 29.08.2024).

33. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

34. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 524-532.

35. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навчальний посібник. Луцьк, 2018. 352 с.

36. Порожняк О. О. Інструментарій формування фінансової стратегії підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 36(3). С. 89-95.

37. Прокопенко О. В. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: монографія. Суми: Територія, 2019. 222 с.

38. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 234 с.

39. Рудакова Т. В. Стратегія управління інноваційною діяльністю соціально-економічної системи регіону. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2016. Т. 18, Вип. 2(1). С. 119-122.

40. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення 24.09.2024).

41. Синельник Л. С. SWOT – аналіз як один із можливих інструментів оцінки факторів впливу на платоспроможність підприємства. *Економіка та держава*. 2015. С. 62-64.

42. Скібіцький О. М., Матуєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 480 с.

43. Смачило І. І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. *Науковий журнал. «Молодий вчений»*. Херсон: ТОВ Видавничий дім «Гельветика». 2017. № 12 (52). С. 758-762.

44. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

45. Таранич А. В. Стратегії економічного зростання країн в контексті глобальних викликів розвитку світового господарства. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 52-57.

46. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>. (дата звернення 25.08.2024).

47. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. К.: КІС, 2017. 932 с.

48. Тищенко О. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с.

49. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

50. Федірець О. В., Кузьменко С. В., Янечко С. В. Архітектоніка агропродовольчих соціально-економічних систем в контексті управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №8. С. 41-48. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.8.41> (дата звернення 24.07.2024).

51. Чуницька І. І. Методологічні джерела формування стратегічних пріоритетів розвитку фінансового ринку та його інфраструктурного забезпечення. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 374-381.

52. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.

53. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.

54. Шкільняк М. М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. №. 2. С. 7-20.

55. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

56. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. №1. С. 222-229.

57. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace In Review*. 2021. № 7(3). pp. 315-323.

58. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Sma-gin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. № 43(3). pp. 403-414.