

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**

(назва кафедри)

Тетяна ВЛАСЕНКО

(підпис)

(ПІБ)

«___» _____ 2025_ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Управління стратегічним розвитком підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

(підпис)

Віра БУТЕНКО

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(підпис)

Тетяна ЛОБУНЕЦЬ

Виконала

(підпис)

Альона ЛЯБАХ

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

« ____ » _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці

Лябах Альоні Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

«Управління стратегічним розвитком підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані ТОВ «Баришівська зернова компанія»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи управління стратегічним розвитком підприємства
2. Аналіз стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Баришівська зернова компанія»
3. Шляхи удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Тетяна ЛОБУНЕЦЬ

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання _____

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

Альона ЛЯБАХ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність і роль стратегічного розвитку підприємства	7
1.2. Основні етапи стратегічного планування на підприємстві	11
1.3. Теорії та моделі стратегічного управління в сучасних умовах	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БАРИШІВСЬКА ЗЕРНОВА КОМПАНІЯ»	25
2.1. Характеристика підприємства та його структури управління	25
2.2. Аналіз поточного стану стратегічного розвитку підприємства	30
2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегічних ініціатив підприємства	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Розробка та оптимізація стратегічних цілей підприємства	40
3.2. Інноваційні підходи до управління стратегічним розвитком	43
3.3. Впровадження системи моніторингу та контролю стратегічних ініціатив	45
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

Вступ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища стратегічне управління розвитком підприємства є ключовим фактором його довгострокового успіху. Глобалізаційні процеси, технологічні інновації та зміни у поведінці споживачів вимагають від компаній не лише адаптації до нових реалій, а й проактивного підходу до управління своїм розвитком. Відсутність чіткої стратегії може призвести до втрати конкурентних позицій, зниження фінансових показників та обмеження перспектив зростання.

Стратегічний розвиток підприємства передбачає формування та реалізацію довгострокових цілей, які забезпечують ефективне використання ресурсів, створення конкурентних переваг та підвищення стійкості до ринкових викликів. Успішне стратегічне управління потребує комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення ключових напрямів розвитку, вибору оптимальних стратегічних альтернатив та ефективного впровадження стратегій у практичну діяльність підприємства.

ТОВ «Баришівська зернова компанія» є одним із провідних підприємств агропромислового сектору України, що спеціалізується на вирощуванні, переробці та реалізації зернових культур. Сільське господарство є однією з ключових галузей національної економіки, яка має високий потенціал зростання, але водночас стикається зі значними викликами, такими як кліматичні зміни, коливання цін на продукцію, конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах стрімких змін у галузі стратегічне управління розвитком підприємства є необхідною умовою для забезпечення його ефективної діяльності, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств агропромислового комплексу до сучасних викликів, таких як нестабільність ринків, зростання конкуренції, технологічні трансформації та екологічні ризики. Впровадження ефективних стратегічних підходів дозволить підприємству не

лише покращити свої позиції на ринку, а й забезпечити сталий розвиток та фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Дослідженням проблеми управління стратегічним розвитком підприємства займалися такі вчені: Майкл Портер, Генрі Мінцберг, Ігор Ансофф і Ентоні Аتكісон. Портер розробив модель «п'яти сил», яка дозволяє оцінити конкурентні фактори на ринку, а Мінцберг підкреслював важливість гнучкості та адаптивності стратегій. Ансофф запропонував матрицю продукт-ринок для визначення найбільш ефективних стратегій росту, а Аتكісон звернув увагу на взаємодію стратегії та організаційної культури. Їхні роботи стали основою для розвитку теорії стратегічного управління, що допомагає підприємствам формувати конкурентні стратегії та успішно адаптуватися до змінюваного середовища. Проблемам управління стратегічним розвитком підприємства присвятили багато праць також і українські науковці, у тому числі: О. Алимов, О. Амоша, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Л. Довгань, Є. Кузьмін, В. Немцов, В. Пономаренко, З. Шершньова.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «Баришівська зернова компанія».

Предметом дослідження теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління, що використовуються для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Метою дослідження є аналіз та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Баришівська зернова компанія» для підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання в довгостроковій перспективі.

Відповідно до поставленої мети необхідно виконати наступні *завдання*:

- дослідити сутність і роль стратегічного розвитку підприємства;
- визначити основні етапи стратегічного планування на підприємстві;

- виділити теорії та моделі стратегічного управління в сучасних умовах;
- здійснити характеристику підприємства та його структури управління;
- здійснити аналіз поточного стану стратегічного розвитку підприємства;
- оцінити ефективності реалізації стратегічних ініціатив підприємства;
- розробити та оптимізувати стратегічні цілі підприємства;
- виділити інноваційні підходи до управління стратегічним розвитком;
- запропонувати системи моніторингу та контролю стратегічних ініціатив.

Методологія дослідження включає якісні та кількісні методи аналізу. Важливим інструментом є також аналіз стратегічних альтернатив через сценарне планування, що дозволяє підприємствам прогнозувати різні варіанти розвитку. Теоретичний підхід включає також моделі стратегічного аналізу, для оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз на ринку.

Структура дослідження складається з кількох основних розділів: перший розділ присвячений теоретичним аспектам стратегічного розвитку підприємства, де розглядаються ключові концепції та моделі стратегічного управління. Другий розділ містить методологічні підходи до аналізу і оцінки стратегій розвитку підприємства, зокрема описуються методи збору та обробки даних. Третій розділ включає практичне застосування отриманих результатів через аналіз стратегічного розвитку конкретного підприємства а також рекомендації щодо покращення стратегічного управління.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і роль стратегічного розвитку підприємства

У сучасних умовах жорсткої конкуренції стратегічний розвиток підприємства є ключовим фактором його довгострокового успіху. Він передбачає формування та реалізацію довгострокових цілей, що забезпечують стійке зростання, адаптацію до змін ринку та зміцнення конкурентних позицій [2].

Стратегічний розвиток підприємства це процес формування і реалізації стратегій, спрямованих на забезпечення довготривалої ефективності та конкурентоспроможності організації. Він охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення перспективних напрямків діяльності та впровадження заходів для досягнення стратегічних цілей.

Основні характеристики стратегічного розвитку:

1. Довгостроковість стратегія розрахована на тривалий період (510 років і більше).
2. Гнучкість можливість адаптації до змін зовнішнього середовища.
3. Комплексність охоплення всіх аспектів діяльності підприємства: виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу тощо.
4. Інноваційність впровадження нових технологій, підходів до управління та продуктів.
5. Конкурентоспроможність формування унікальних переваг, що дозволяють утримувати позиції на ринку.

Роль стратегічного розвитку

Стратегічний розвиток відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності та зростання підприємства. Його основні функції включають:

1. Формування конкурентних переваг. Підприємства, що мають чітку стратегію, можуть ефективно диференціювати свої продукти та послуги, займати вигідні ринкові ніші та знижувати вплив конкурентів.

2. Забезпечення адаптації до змін ринку. Динамічні ринки потребують від компаній швидкої реакції на зміну споживчих уподобань, економічних умов, технологічних трендів. Стратегічний розвиток дозволяє підприємству бути гнучким і готовим до викликів.

3. Оптимізація використання ресурсів. Завдяки стратегічному підходу підприємства ефективніше розподіляють фінансові, людські та матеріальні ресурси, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

4. Забезпечення стійкого фінансового стану. Довгострокове планування дозволяє компаніям запобігати кризам, забезпечувати фінансову стабільність та залучати інвестиції.

5. Створення інноваційної культури. Стратегічно орієнтовані підприємства активно впроваджують нові технології, розвивають корпоративну культуру, що сприяє креативності та зростанню продуктивності персоналу.

Стратегічний розвиток є життєво необхідним для будь-якого підприємства, що прагне досягти успіху у довгостроковій перспективі. Він дозволяє компаніям адаптуватися до змінного середовища, створювати конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільне зростання. Успішні компанії, такі як Apple, Tesla та Amazon, доводять, що стратегічний підхід є ключовим фактором їхнього успіху.

Теоретичні та методологічні засади стратегічного планування досліджували численні зарубіжні та українські вчені-економісти (таблиця 1.1.).

Так, зокрема, Д. Шендел та К. Хаттен трактують стратегічне планування як процес встановлення зв'язку між організацією та її зовнішнім середовищем. Вони розглядають його як сукупність дій, спрямованих на досягнення визначених цілей шляхом оптимального розподілу ресурсів, що дозволяє організації та її структурним підрозділам функціонувати ефективно та результативно [1].

Таблиця 1.1

Визначення авторів

Автори	Визначення	Ключові акценти
Д. Шендел, К. Хаттен	Стратегічне планування процес встановлення зв'язку між організацією та її зовнішнім середовищем; сукупність дій для досягнення цілей через оптимальний розподіл ресурсів.	Зв'язок із зовнішнім середовищем, досягнення цілей, оптимізація ресурсів
Дж. Брайсон	Стратегічне планування процес, що охоплює різні аспекти планової діяльності підприємства, включаючи довгострокові, середньострокові, короткострокові та функціональні плани.	Комплексність, багаторівневність, охоплення різних типів планів
С. Білоус, А. Северинчук	Стратегічне планування ключовий елемент управлінської практики та бізнес-процесів, визначення залежить від методологічного підходу та контексту.	Варіативність визначень, залежність від підходу та контексту
С. Покропивний	Стратегічне планування система взаємопов'язаних і скоординованих дій для визначення довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку підприємства.	Системність, довгострокові цілі, стратегічні напрями
М. Володькіна	Стратегічне планування комплекс управлінських рішень і заходів для формування унікальної стратегії, орієнтованої на досягнення корпоративних цілей.	Унікальність стратегії, корпоративні цілі, управлінські рішення

Джерело: розроблено автором

Відповідно, стратегію необхідно класифікувати належним чином залежно від певного параметра. Так, І. Герчикова пропонує розділити стратегії на сукупність основних позицій та пріоритетів поставленої мети [5]. Стратегія поглинання, що розглядає спосіб виходу нові галузі для масштабування. 4) Маркетингова, яка передбачає опис заходів маркетингової діяльності. І. Гудзь пропонує розділити стратегії на активні та пасивні, залежно від часу її реалізації та швидкості реагування на зміни [3]. тими, що мають знижений ризик, які концентрують та, примножуючись, підтримують існуючу діяльність; пасивні стратегії не спрямовані на швидке реагування та адаптацію до змін ринку;

відносяться до групи концентрованого зростання (розвиток у вибраній галузі обраного продукту), інтегрованого зростання (вертикальна та зворотна вертикальна інтеграція) та диверсифікованого зростання. фірми, організації та інвестування в них Зазвичай вони забезпечують правила глобальної діяльності на загальних засадах та допомагають на початку розвитку діяльності. діяльності, що порівнюються з плановими, містять адаптовані правила роботи для реальної діяльності та потужностей та включають чіткі прогнози результатів майбутньої діяльності. це стратегії підтримки, це заключна група стратегій у циклі розвитку, яка спрямована на підтримку результатів діяльності та утримання заданого рівня. Згасання чи згортання діяльності. Вони використовуються на етапі початку іншої діяльності, виведення частини діяльності з обороту, галузі або на етапі повного згортання діяльності. ними. Слід зазначити, що з розробці цих стратегій можна використовувати принципи реінжинірингу [8].

Дж. Брайсон визначає стратегічне планування як процес, що охоплює різні аспекти планової діяльності підприємства. У стратегічному контексті планування передбачає розробку як довгострокових, середньострокових, короткострокових і поточних планів, так і спеціалізованих функціональних планів, зокрема маркетингових, виробничих, кадрових тощо [2].

С. Білоус та А. Северинчук зазначають, що стратегічне планування є ключовим елементом управлінської практики та бізнес-процесів. Вони наголошують на варіативності його визначень залежно від методологічного підходу та контексту застосування [3].

На думку С. Покропивного, стратегічне планування являє собою систему взаємопов'язаних і скоординованих дій, спрямованих на визначення довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку підприємства в межах заданого періоду [4].

М. Володькіна трактує стратегічне планування як комплекс управлінських рішень і заходів, що реалізуються керівництвом організації з метою формування унікальної стратегії, орієнтованої на досягнення визначених корпоративних цілей [5].

I. Агеєва підкреслює, що стратегічне планування є процесом моделювання ефективної діяльності підприємства у певному часовому періоді, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі та наявні ресурсні можливості організації [6].

1.2. Основні етапи стратегічного планування на підприємстві

Стратегічне планування є фундаментальним процесом для будь-якого підприємства, оскільки воно забезпечує визначення довгострокових цілей, розробку ефективних стратегій їх досягнення та створення механізмів контролю за виконанням планів. У сучасних умовах, коли бізнес-середовище характеризується високою динамікою змін, глобальною конкуренцією та технологічним проривом, стратегічне планування відіграє критично важливу роль у забезпеченні стабільності та зростання компанії.

Процес стратегічного планування є складним та багатокомпонентним, він включає в себе кілька ключових етапів, кожен із яких має своє значення для досягнення стратегічних цілей. Ці етапи включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, розробку та вибір стратегії, впровадження плану в життя, а також постійний моніторинг і коригування[5].

Першим етапом стратегічного планування є аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Для того щоб створити ефективну стратегію, необхідно точно розуміти поточний стан компанії, її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. У цьому контексті широко застосовуються такі методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера, а також ресурсний підхід, що дозволяє оцінити ключові внутрішні можливості підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища включає дослідження макроекономічних, політичних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на діяльність компанії. Важливим інструментом є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив

політичних змін, економічних тенденцій, соціальних факторів та технологічного розвитку. Наприклад, політична нестабільність або зміни в законодавстві можуть суттєво вплинути на ринок, тоді як технологічні інновації відкривають нові можливості для бізнесу.

Одночасно аналіз внутрішнього середовища допомагає зрозуміти, які ресурси і компетенції має підприємство, які з них є унікальними та дають конкурентну перевагу, а які потребують посилення або модернізації. Тут важливе значення має ресурсний підхід до управління, який наголошує на важливості нематеріальних активів, таких як бренд, репутація, унікальні знання, інновації та корпоративна культура[8].

Наступним етапом стратегічного планування є визначення місії, бачення та стратегічних цілей підприємства. Місія підприємства відображає його основну мету існування, визначає ключові принципи діяльності та задає загальний напрямок розвитку. Бачення це уявлення про майбутнє компанії, те, якою вона має стати через певний період часу. Наприклад, глобальні корпорації часто формулюють свої бачення у вигляді амбітних довгострокових цілей, таких як лідерство у певному сегменті ринку або впровадження інноваційних рішень на світовому рівні.

Стратегічні цілі підприємства мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART-принцип). Наприклад, замість загальної мети «збільшити прибуток» стратегічна ціль може формулюватися як «збільшити річний обсяг продажів на 20% упродовж наступних трьох років шляхом розширення ринків збуту та оптимізації виробничих процесів».

Наступним етапом є розробка стратегій для досягнення поставлених цілей. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи позицію підприємства на ринку, конкурентну ситуацію, наявні ресурси та перспективи галузі. Найбільш поширеними стратегічними підходами є стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування, запропоновані Майклом Портером.

Стратегія лідерства за витратами передбачає зниження собівартості продукції або послуг за рахунок ефективного використання ресурсів, впровадження передових технологій та оптимізації процесів. Ця стратегія дозволяє підприємству пропонувати конкурентні ціни та отримувати більшу частку ринку[6].

Стратегія диференціації полягає у створенні унікальної цінності для споживачів за рахунок унікальних характеристик продукту, високого рівня обслуговування або сильного бренду. Наприклад, компанії, що спеціалізуються на преміум-сегменті, часто використовують саме цей підхід, роблячи акцент на унікальних перевагах своєї продукції.

Стратегія фокусування передбачає зосередження зусиль на конкретному сегменті ринку, що дозволяє підприємству краще розуміти потреби споживачів та пропонувати продукти або послуги, які максимально відповідають їхнім очікуванням.

Після вибору стратегії відбувається її впровадження. Цей етап включає розробку конкретних дій, визначення відповідальних осіб, розподіл ресурсів та встановлення контрольних точок. Успіх впровадження стратегії залежить від ефективності внутрішніх комунікацій, підтримки з боку керівництва та готовності персоналу до змін.

Контроль та оцінка результатів є заключним етапом стратегічного планування. Ефективний контроль передбачає регулярний моніторинг показників виконання стратегії, аналіз результатів та коригування планів у разі відхилень. Використовуються такі методи оцінки, як система збалансованих показників (BSC), ключові показники ефективності (KPI) та бенчмаркінг[11].

Стратегічне планування не є одноразовим процесом воно є циклічним і потребує постійного вдосконалення. Сучасні компанії дедалі частіше впроваджують гнучкі підходи до стратегічного планування, що дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У сучасних умовах стратегічне планування стає ще більш складним, оскільки підприємства мають адаптуватися до швидких змін, включаючи

технологічні інновації, зміну споживчих уподобань та глобальні економічні тренди.

Таким чином, стратегічне планування є ключовим інструментом управління, який дозволяє підприємству формувати довгострокові цілі, визначати найкращі шляхи їх досягнення та забезпечувати стійке функціонування в конкурентному середовищі. Грамотно спланована стратегія дає змогу підприємству не лише зберігати свої позиції на ринку, але й досягати нових рівнів розвитку, використовуючи власні переваги та адаптуючись до викликів сучасного бізнес-середовища.

Основні етапи стратегічного планування на підприємстві:

Етап 1. Актуалізація цілей і стратегічних орієнтирів підприємства

Щонайменше раз на рік засновник підприємства здійснює перегляд та коригування стратегічних цілей і основних орієнтирів розвитку. Цей процес передуює розробці стратегічного плану й забезпечує відповідність діяльності підприємства його місії та зовнішньому середовищу. Уточнене формулювання цілей фіксується в документі з організаційної політики, а всі відповідні зміни доводяться до відома персоналу.

Етап 2. Аналіз поточного стану та виявлення першопричин відхилень

На даному етапі засновник формує ідеальну модель підприємства та визначає ключові відхилення від цього зразка. З метою виявлення причин таких відхилень (пошук «справжнього чому») він ініціює збір і аналіз даних, що надаються Виконавчою радою. Збір інформації здійснюється поетапно, із залученням достовірних джерел. Підсумком цього етапу є письмовий звіт засновника, що містить аналіз ситуації, визначення її причин та окреслення стратегічної мети[16].

Етап 3. Формування концепції стратегічного плану

Засновник ініціює серію мозкових штурмів із залученням членів Виконавчої та Рекомендаційної рад, а також ключових співробітників, здатних генерувати стратегічні рішення. Метою цього етапу є напрацювання концептуальних ідей, які будуть покладені в основу стратегічного плану.

Етап 4. Розробка стратегічного плану

Виходячи з напрацьованих ідей та з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, Керівник Служби стратегічного управління формує структурований стратегічний план. Отриманий документ підлягає затвердженню Виконавчою радою, після чого передається засновнику для ознайомлення.

Стратегічний план має містити:

1. Опис поточного стану та ключових відхилень від цільової моделі.
2. Формулювання причин виявлених відхилень.
3. Визначені стратегічні цілі.
4. Відповіді на потенційні запитання щодо плану (ресурси, ризики, обмеження тощо).
5. Перелік програмних ініціатив, необхідних для реалізації стратегії.

Документ повинен бути викладений у доступній формі, щоб кожен керівник підприємства міг однозначно зрозуміти його зміст та цілі.

Етап 5. Розробка та впровадження програмних ініціатив

Після презентації стратегічного плану відповідальні керівники (члени Виконавчої та Рекомендаційної рад) здійснюють детальне вивчення його змісту, зокрема стратегічних цілей, концептуальних орієнтирів та механізмів реалізації. Для забезпечення глибокого розуміння стратегії та її коректного впровадження Адміністратор секції розробляє та оновлює контрольний аркуш, що супроводжує кожен нову версію плану.

Цей структурований підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи сталий розвиток та стратегічну узгодженість усіх рівнів управління.

Отже, стратегічне планування розглядається як комплексний та багатогранний процес, що включає визначення цілей, розподіл ресурсів та адаптацію до змінного зовнішнього середовища, забезпечуючи тим самим стійкий розвиток підприємства.

1.3. Теорії та моделі стратегічного управління в сучасних умовах

Стратегічне управління є одним із найважливіших напрямів розвитку сучасної науки про управління, що визначає довгострокові перспективи розвитку підприємств і організацій. Його основне завдання – забезпечення стабільності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах невизначеного та мінливого ринкового середовища. У ХХІ столітті, коли технологічний прогрес, глобалізація та економічні кризи змінюють правила ведення бізнесу, стратегічне управління стало не лише інструментом планування, а й засобом адаптації до викликів сучасного світу [15].

Теоретичні засади стратегічного управління формувалися протягом століть, однак у сучасному вигляді воно отримало розвиток у середині ХХ століття. Науковці, такі як Альфред Чандлер, Ігор Ансофф та Майкл Портер, зробили значний внесок у формування сучасних підходів до стратегічного управління. Вони визначили ключові принципи, які використовуються і сьогодні: необхідність довгострокового планування, важливість конкурентних переваг, значення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Дослідження компетентнісного підходу базуються на концепціях стратегічного управління, закладених К.К. Прахаладом та Г. Хамелем. Багато робіт було присвячено вивченню компетентнісного підходу дослідниками А. Дрегером та Дж. Рісом [2], які визначили основні положення цього підходу. Ф. Амесс, А. Авадікан та П. Кохендет у своїх дослідженнях об'єднують ресурсорієнтований та компетентнісний підходи в одну загальну концепцію стратегічного управління фірмами, діяльність яких базується на знаннях (так звані «фірми, що базуються на знаннях») [1]. Автори Д.Дж. Тіс, Г. Пізано та А. Шуен, у свою чергу, зазначили, що розподіл сфер компетенції фірми є виключно результатом еволюції її рутинних операцій. Основи компетентнісної моделі стратегічного оновлення базуються на роботах В. Манке та Дж.Г. Адне [10]. Незважаючи на велику кількість публікацій та досліджень на тему сучасних бізнес-стратегій та стратегічного управління, залишаються невирішеними такі аспекти стратегічного управління бізнесом, як динамічне управління

компетенціями та стратегічні (ключові) компетенції компаній та загальна роль компетенцій у процесі стратегічного розвитку компаній.

Враховуючи складність теми та різнобічність точок зору дослідників з цього питання, розглянемо визначення основних підходів до використання компетентнісного підходу в практиці стратегічного управління сучасними компаніями.

Підсумовуючи існуючі тенденції розвитку стратегічного управління в бізнесі на початку 21 століття, можна відзначити такі основні:

- поява терміну «нова економіка»;
- поява та швидкий розвиток нових напрямків стратегічного мислення;
- редизайн організацій;
- принципово нові моделі лідерства.

В результаті цих тенденцій у стратегічному управлінні з'явилися концепції, які дозволяють компаніям найкраще адаптувати свої довгострокові плани та поточну діяльність до зовнішнього середовища.

Такі концепції часто включають:

- сучасний фінансовий аналіз (ключовими рисами якого є такі концепції, як «вартість для акціонерів», «економічний прибуток», «теорія вибору» тощо);
- ключові компетенції та нематеріальні активи;
- динамічні конкурентні ринки («гіперконкуренція»);
- конкурентні переваги, що набуваються завдяки альянсам та злиттям.

У зв'язку з вищезазначеним, у сучасному стратегічному менеджменті можна виділити такі елементи бізнес-стратегій компаній, наявність, постійний розвиток та вдосконалення яких гарантують довгостроковий успіх

в сучасних економічних умовах:

- зниження витрат (шляхом реінжинірингу бізнес-процесів та підвищення продуктивності праці);
- аутсорсинг, переорієнтація та продаж бізнес-активів;
- управління ефективністю.

Під час формулювання бізнес-стратегій власники та топ-менеджери в сучасних умовах перш за все звертають увагу на такі фактори, як: джерела майбутніх доходів, постійно зростаюча невизначеність бізнес-середовища та інтенсивність конкуренції, популяризація інформаційно-комунікаційних технологій, вимоги суспільства (соціальна відповідальність та відповідальність за навколишнє середовище, етика та мораль бізнесу, пошук вищого філософського сенсу існування конкретного бізнесу). У зв'язку з цим не можна ігнорувати таку важливу тенденцію, як новітні моделі лідерства, які проявляються в тому, що топ-менеджерам компаній сьогодні потрібні зовсім інші компетенції, ніж у минулому столітті. У 21 столітті керівництво вищої ланки організацій, від якого очікуються такі якості, як довіра, ентузіазм, ефективність, здатність формувати мережеві структури та впливати на інших, використання інформації, вимагає таких компетенцій: ділова грамотність, креативність, гнучкість, емпатія, здатність ефективно вирішувати проблеми та створювати стосунки, а також працювати в команді, а головне – здатність бачити загальну картину бізнесу. Компетентнісно-орієнтований підхід базується на концепціях стратегічного управління, закладених К.К. Прахаладом та Г. Хамелем, і побудований навколо колективного навчання координації різних виробничих можливостей та інтеграції численних технологічних навичок. Фірма в рамках цього підходу розглядається як соціальний інститут, основною характеристикою якого є компетентність, яка, за визначенням дослідників, є сукупністю ефективно використовуваних здібностей. Деякі з компетенцій визнаються стратегічними (або за К.К. Прахаладом та Г. Хамелем – «ключовими») і є основним джерелом конкурентоспроможності фірми («те, що фірма робить краще за інших»). Центром компетентнісного підходу є, згідно з визначенням А. Дрегера та Дж. Ріса [2], функціональні характеристики компетенцій фірми (тобто ті ефекти, які є результатами компетенцій підприємства), а не її структурні характеристики. Слід зазначити, що у своїх дослідженнях Ф. Еймс, А. Авадікан та П. Кохендет об'єднують ресурсорієнтований та компетентнісноорієнтований підходи в одну загальну

концепцію стратегічного управління фірмою, яка базує свою діяльність на знаннях (фірма, що базується на знаннях)[1].

Стратегічні рішення – це управлінські рішення, які:

орієнтовані на майбутнє та є основою для прийняття оперативних управлінських рішень;

пов'язані з невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані фактори, що впливають на зовнішнє середовище підприємства;

передбачають залучення значних ресурсів та мають значні довгострокові наслідки для підприємства.

Стратегічні рішення на підприємстві включають: - вибір місця розташування та видів діяльності підприємства; вихід на нові ринки; впровадження нової продукції чи технології; реорганізацію, злиття, поглинання; зміну організаційно-правової форми, виробничої та управлінської структури, форм організації та оплати праці.

Стратегічні рішення мають інноваційний характер, тому найчастіше вимагають використання заходів для подолання опору змінам, що впроваджуються (переконання, навчання, залучення до розробки стратегії, заохочення тощо).

Від тактичних рішень вони відрізняються невизначеністю альтернативних дій, тому результат більшою мірою залежить від якості та обґрунтованості рішень, ніж від швидкості їх прийняття.

Стратегічне управління базується на прийнятті управлінських рішень, орієнтованих на специфіку зовнішнього середовища та досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Визначення набору стратегічних альтернатив є складним завданням. Керівники вітчизняних підприємств можуть визнавати необхідність розробки ефективної стратегії, але зберігати виробничі звички та внутрішньоорієнтоване управління.

Така неузгодженість розвитку характерна для трансформаційної економіки та пояснюється одночасною перебудовою ринкових відносин, змінами

психологічних установок та актуалізацією стратегічного мислення та управління.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції, спричиненої дефіцитом необхідних ресурсів, прискореним техніко-технологічним оновленням та поширенням використання різних форм управління, проблеми ведення промислових підприємств зростають та стають складнішими. Для них реальністю стає швидка динаміка параметрів зовнішнього середовища, зумовлена появою технологічних проривів, нових конкурентів, змінами вимог споживачів та посиленням соціального контролю.

Хаотичний характер виходу на ринок не дозволяє орієнтувати систему управління на прийняття чітко визначеного оптимального рішення на основі прогнозування розвитку економічних параметрів підприємства, оскільки можливі зміни економічних умов можуть звести нанівець зміст отриманих результатів.

Фактор невизначеності відіграє вирішальну роль у вирішенні проблем стратегічного управління процесами розвитку. Тому при формуванні стратегії необхідно оцінювати ризик діяльності.

Оскільки цілі базуються на гіпотезах майбутнього розвитку, їхня обґрунтованість залежить від правильності бачення та точності припущень щодо розвитку підприємства. Чим віддаленіший період, що розглядається, тим вища невизначеність майбутнього та тим більш загально формуються цілі. Якщо базові знання про перспективи є достатньо достовірними, доцільно суворо дотримуватися встановленої стратегії. З іншого боку, якщо можна з високим рівнем ймовірності припустити набір можливих ситуацій, необхідно скласти ситуаційні плани (наприклад, уряд готується прийняти відповідні зміни до законодавства, які суттєво вплинуть на стратегію розвитку підприємства, але окремі аспекти цих змін невідомі, тому доцільно зважити всі можливі варіанти поведінки).

Таким чином, в умовах, коли невизначеність може бути зведена до обмеженого набору можливих «станів навколишнього середовища», ймовірність

прийняття оптимального рішення вища, але якщо майбутнє важко визначити, підтримка стабільності управління підприємством повинна бути гнучкою. Отже, сукупний вплив усіх груп факторів зовнішнього середовища формує певний рівень нестабільності та, як наслідок, доцільність використання певної системи (або типу) управління на підприємстві 10. Сучасні підприємства часто прагнуть уникнути невизначеності, уникаючи рішень, пов'язаних з ризиком невизначеності інших, розглядаючи лише нагальні проблеми та не розробляючи довгострокових стратегій. Ця поширена управлінська помилка, спричинена нерозвиненим стратегічним мисленням, може призвести до поступової втрати стратегічних позицій на ринку та формування кризового стану підприємства.

Однак навіть у тих ситуаціях, які керівництво може передбачити, існують елементи ризику. Це пов'язано з тим, що:

- навіть якщо очікування щодо майбутніх умов діяльності є правильними, підприємство може функціонувати з певними відхиленнями від плану;
- перспективи майбутніх умов діяльності, на яких базуються припущення, є оцінками можливих обставин;
- у процесі реалізації стратегії підприємство неминуче зіткнеться з жорсткою конкуренцією з боку інших суб'єктів господарювання, що призводить до зростання інтенсивності суперництва та спроб мінімізувати ефективність конкурентів.

Таким чином, перспективи реалізації обраної стратегії залежать від основних джерел невизначеності:

- невизначеність в оцінці результатів;
- невизначеність у прогнозуванні середовища;
- невизначеність реакції конкурентів та груп впливу.

Більшість тенденцій середовища керівництво підприємства не в змозі передбачити та своєчасно оцінити їх наслідки. У цьому випадку виникає необхідність визначати та враховувати рівень нестабільності (невизначеності) зовнішнього середовища під час прийняття управлінських рішень.

Однією з основних теорій стратегічного управління є ресурсна теорія, яка акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства. Вона ґрунтується на припущенні, що конкурентоспроможність організації визначається її унікальними ресурсами та можливостями, а не лише зовнішніми умовами. Автори цієї теорії, зокрема Джей Барні, вказували на важливість унікальних та важкокопійованих ресурсів, що створюють стійкі конкурентні переваги. Ця концепція виявилася особливо актуальною в умовах глобалізації, коли ринки стають більш насиченими, а боротьба за унікальні ресурси загострюється.

Ще одним важливим підходом є концепція стратегічного позиціонування, запропонована Майклом Портером. Він визначив три основні стратегії, які можуть забезпечити підприємству довготривалий успіх: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Кожна з цих стратегій має свої переваги та обмеження, і вибір залежить від характеристик ринку, внутрішніх ресурсів компанії та конкурентного середовища.

Паралельно з ресурсною концепцією та стратегічним позиціонуванням розвинулася теорія динамічних здібностей, яка акцентує увагу на здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ця теорія, розроблена Девідом Тісом, зазначає, що сучасні компанії повинні не лише використовувати наявні ресурси, але й постійно змінюватися, розвивати нові компетенції та вдосконалювати бізнес-моделі. У динамічному середовищі лише ті організації, які можуть швидко реагувати на виклики, зберігають свої конкурентні позиції.

Сучасні моделі стратегічного управління охоплюють широкий спектр методологій, спрямованих на визначення та реалізацію стратегій розвитку. Однією з найбільш відомих моделей є BCG-матриця, яка дозволяє компаніям оцінювати свої продукти та визначати пріоритетні напрями розвитку. Вона розподіляє бізнес-одиниці на чотири категорії «зірки», «дойні корови», «важкі діти» та «собаки» залежно від їхнього потенціалу на ринку та рівня прибутковості[20].

Складність реалізації стратегії визначається широким спектром управлінських обов'язків, набором альтернативних варіантів дій, які можуть змінюватися залежно від ситуації, цілеспрямованістю та миттєвою реакцією на зміни, правильним розподілом повноважень, завдань та відповідальності, здатністю вирішувати виникаючі конфлікти.

Реалізація стратегії є менш формалізованим етапом стратегічного управління та найбільш невизначеним з точки зору кінцевого результату.

Однак, все ж існують певні основні вимоги до технології управління цим процесом [2, 3, 4, 15]:

- встановлення пріоритетності завдань розподілу ресурсів, формування організаційних зв'язків, систем підтримки тощо;
- досягнення відповідності між обраною стратегією та організаційною структурою підприємства, системою стимулювання та мотивації, цінностями, переконаннями, традиціями поведінки в колективі тощо;
- приведення підходу до управління та політики щодо конкурентів, споживачів та інших зацікавлених сторін у відповідність до обраної для реалізації стратегії.

На етапі реалізації може виникнути багато проблем із досягненням запланованих дій, які мають об'єктивні причини:

- перехід від проектування до практики стратегічного управління процесами;
- певне старіння окремих аспектів планів в результаті довгострокового проектування;
- зіткнення зі складністю та непередбачуваністю навколишнього середовища тощо.

Бізнес-планування займає центральне місце в процесі розробки та реалізації стратегії підприємства, оскільки складання стратегічного плану, який відображає прийняті стратегічні рішення та соціально-економічні наслідки, є способом формалізації стратегії підприємства. Головним результатом планування на підприємстві є не сама система планів, а визначення та

узгодження цілей, завдань, стратегій, програм, проектів, спрямованих на уточнення найбільш прийнятних дій та можливих реакцій на майбутні зміни в навколишньому середовищі.

Загалом стратегічне управління в сучасних умовах поєднує класичні теорії та новітні підходи, що дозволяють підприємствам адаптуватися до динамічного середовища. Його успішне застосування вимагає не лише аналітичного підходу, але й гнучкості, швидкості реакції та інноваційного мислення. Сучасні підприємства, що застосовують ефективні стратегії управління, можуть не лише вижити в умовах жорсткої конкуренції, а й забезпечити собі стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "БАРИШІВСЬКА ЗЕРНОВА КОМПАНІЯ"

2.1. Характеристика підприємства та його структури управління

ТОВ «Баришівська зернова компанія» є однією з провідних агропромислових компаній України, яка займається вирощуванням, зберіганням, переробкою та реалізацією зернових і олійних культур.

Підприємство спеціалізується на виробництві пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику та ріпаку, що є основними культурами для українського аграрного сектору.

Компанія була заснована з метою створення ефективного та конкурентоспроможного аграрного бізнесу, який використовує сучасні технології, забезпечує високу продуктивність виробництва та має потужну інфраструктуру для зберігання та експорту зернових культур. Основними ринками збуту продукції є внутрішній ринок України, а також країни Європи, Азії та Африки.

ТОВ «Баришівська зернова компанія» здійснює свою діяльність у кількох регіонах України, маючи у своєму розпорядженні значний земельний банк, сучасні елеваторні комплекси та власний транспортний парк для перевезення сільськогосподарської продукції. Завдяки розвиненій логістичній системі компанія здатна оперативно постачати продукцію як на внутрішній ринок, так і на експорт.

Основними принципами діяльності підприємства є ефективне використання природних ресурсів, впровадження інноваційних технологій у виробництві, дотримання екологічних стандартів та орієнтація на якість продукції. Компанія активно співпрацює з міжнародними партнерами, що дозволяє їй впроваджувати передові технології та розширювати ринки збуту.

Організаційна структура ТОВ «Баришівська зернова компанія» побудована на принципах централізованого управління із розподілом

функціональних обов'язків між підрозділами. Це дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства, оперативно приймати стратегічні рішення та забезпечувати стабільність виробничих процесів.

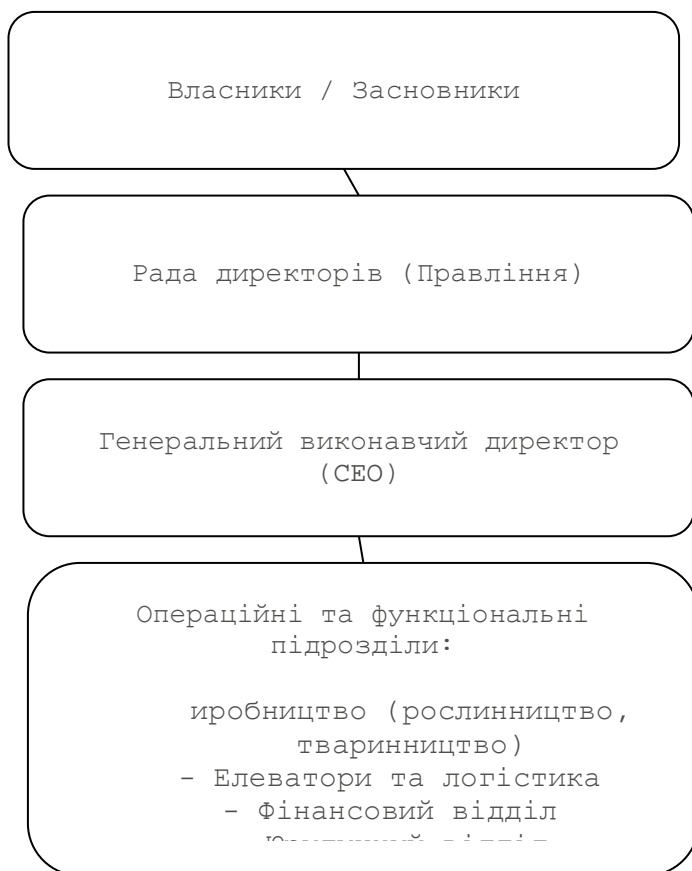


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Баришівська зернова компанія»

Джерело: Власна розробка автора

Взаємодія між структурними підрозділами компанії базується на принципах координації, чіткої розподіленості обов'язків та оперативного прийняття рішень. Основні процеси управління здійснюються через систему внутрішніх регламентів, корпоративних стандартів та автоматизованих інформаційних систем.

За даними таблиці, ТОВ «Баришівська зернова компанія» протягом 2020-2024 років демонструє стабільне зростання фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції за цей період зріс у 2,5 рази, що свідчить про розширення виробництва, збільшення обсягів продажу або підвищення цін на продукцію.

Чистий прибуток компанії також має позитивну динаміку: після різкого зростання у 2021 році спостерігається певне зниження у 2022-2023 роках, однак у 2024 році прибуток знову суттєво збільшується. Це може бути наслідком змін ринкової кон'юнктури, оптимізації витрат чи вдалих інвестиційних рішень.

Таблиця 2.1

Сукупні доходи ТОВ «Баришівська зернова компанія»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 293 375	1 779 789	2 002 230	2 427 902	3 300 651
Чистий прибуток, тис. грн	27 460	1 248 888	434 867	226 951	869 502
Активи, тис. грн	2 976 315	4 137 248	5 289 413	5 186 945	5 581 815
Зобов'язання, тис. грн	1 758 260	560 779	1 187 132	705 961	1 086 285
Кількість працівників	-	1 035	1 081	1 096	1 125

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Активи компанії майже подвоїлися за п'ять років, що вказує на активний розвиток, модернізацію та розширення матеріально-технічної бази. Зобов'язання підприємства коливаються, але залишаються на прийнятному рівні відносно активів, що свідчить про фінансову стійкість. Кількість працівників поступово зростає, що є ознакою розширення виробничої діяльності. Загалом компанія демонструє ефективне управління, стійкість до зовнішніх викликів і здатність до подальшого розвитку.

Таблиця 2.2

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід, тис. грн	1 293 375	1 779 789	2 002 230	2 427 902	3 300 651
Чистий прибуток, тис. грн	27 460	1 248 888	434 867	226 951	869 502
Сукупні витрати, тис. грн	1 265 915	530 901	1 567 363	2 200 951	2 431 149

Сукупні витрати ТОВ «Баришівська зернова компанія»

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця 2.2 відображає динаміку сукупних витрат ТОВ «Баришівська зернова компанія» за 2020-2024 роки. За цей період витрати компанії зросли з 1 265 915 тис. грн у 2020 році до 2 431 149 тис. грн у 2024 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності та збільшення виробничих і операційних потреб. Найменший обсяг витрат був зафіксований у 2021 році - 530 901 тис. грн, що пов'язано з суттєвим зростанням чистого прибутку в цей період, ймовірно, завдяки сприятливим ринковим умовам або оптимізації витрат. У наступні роки витрати поступово зростають разом із доходами, що є типовим для підприємств, які активно розвиваються. Загалом, структура витрат компанії залишається співмірною з динамікою доходів, а фінансові результати свідчать про ефективне управління ресурсами та стійкість бізнесу.

Для ефективної реалізації стратегічних і операційних цілей підприємства використовуються такі механізми управління:

- Періодичні наради Виконавчої ради, на яких аналізується стан справ у компанії, обговорюються поточні виклики та визначаються подальші кроки;
- Система внутрішнього контролю, що дозволяє оцінювати ефективність діяльності кожного структурного підрозділу;

- Автоматизовані системи управління виробництвом і логістикою, що дають змогу оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати та підвищити продуктивність;
- Корпоративна система звітності, яка забезпечує прозорість управлінських рішень та контроль за їх виконанням.

Таблиця 2.3.

Активи підприємства

Найменування активу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
БАЛАНС АКТИВІВ	100%	100%	100%	100%
I. Необоротні активи	38,5%	36,2%	34,8%	32,1%
- Основні засоби (залишкова вартість)	33,7%	31,0%	29,5%	27,4%
- Незавершене будівництво	1,2%	1,5%	1,8%	2,0%
- Довгострокові фінансові інвестиції	3,6%	3,7%	3,5%	2,7%
II. Оборотні активи	61,5%	63,8%	65,2%	67,9%
- Запаси (зерно, ПММ, матеріали)	45,2%	47,1%	48,3%	49,5%
- Дебіторська заборгованість	10,3%	9,8%	10,5%	12,1%
- Грошові кошти та їх еквіваленти	4,7%	5,2%	4,9%	4,8%
- Інші оборотні активи	1,3%	1,7%	1,5%	1,5%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

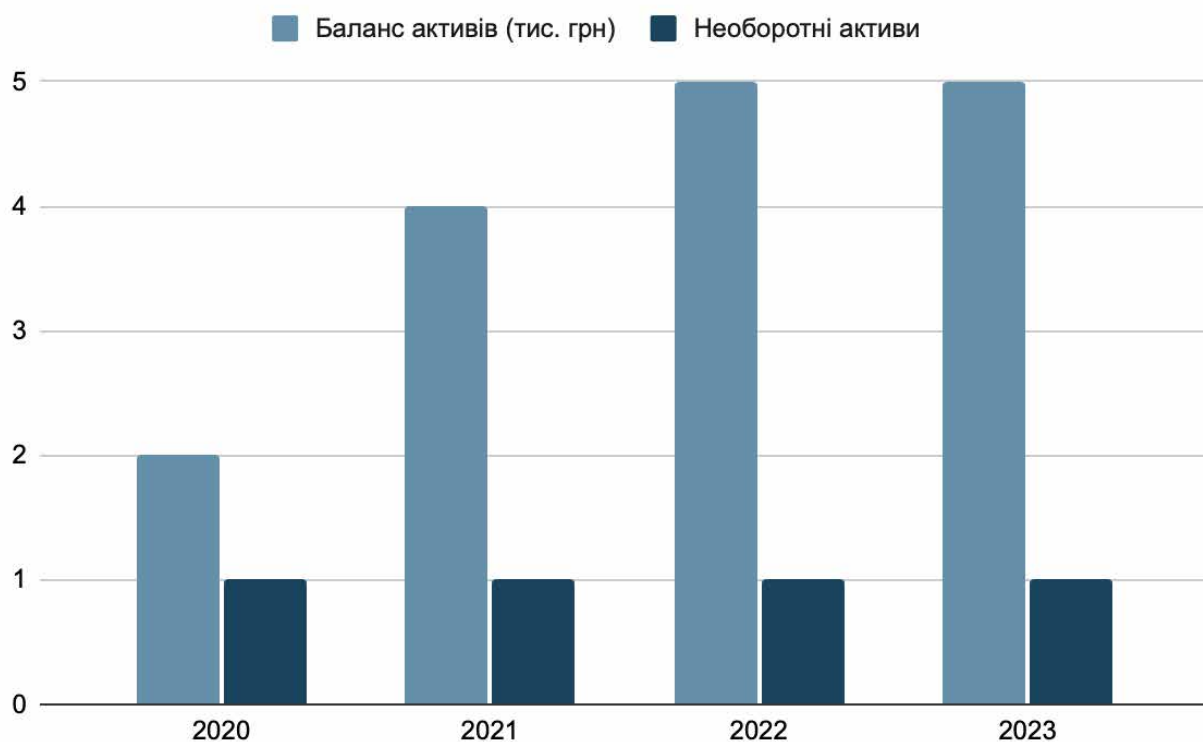


Рис 2.2. Структура активів ТОВ «Баришівська зернова компанія»

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Таким чином, організаційна структура управління ТОВ «Баришівська зернова компанія» сприяє ефективному функціонуванню підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність та дає змогу досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз поточного стану стратегічного розвитку підприємства

ТОВ «Баришівська зернова компанія» є одним із провідних аграрних підприємств України, яке спеціалізується на вирощуванні, переробці та реалізації зернових і олійних культур. Підприємство здійснює свою діяльність у кількох областях України, має сучасні елеваторні потужності та використовує передові технології у виробництві. Основним напрямом його розвитку є збільшення земельного банку, впровадження інноваційних технологій у

рослинництві та логістиці, а також розширення ринків збуту продукції. Для оцінки стратегічного розвитку підприємства необхідно проаналізувати його внутрішнє і зовнішнє середовище, визначити сильні та слабкі сторони, а також оцінити можливості та загрози, що можуть впливати на його діяльність у довгостроковій перспективі.

Для розуміння стратегічного розвитку підприємства необхідно проаналізувати ключові показники його фінансової та операційної діяльності за 2022-2024 роки. Цей аналіз допоможе виявити тренди, потенціал для подальшого зростання, а також ризики та можливості для адаптації стратегії підприємства.

Таблиця 2.4

Фінансові показники, млн. грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий прибуток (млн грн)	15	18	22
Доходи від продажу (млн грн)	120	135	150
Витрати на виробництво (млн грн)	95	100	110
Валовий прибуток (млн грн)	25	35	40
Рентабельність (в %)	12.5	13.3	14.7
Інвестиції (млн грн)	10	15	20

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці видно, що доходи від продажу компанії зростають з року в рік (з 120 млн грн у 2022 до 150 млн грн у 2024), що свідчить про поступове розширення ринків та збільшення обсягів продажу. Збільшення чистого прибутку (від 15 до 22 млн грн) також вказує на ефективне управління витратами та зростання рентабельності. Рентабельність компанії зросла з 12,5% у 2022 році до 14,7% у 2024 році, що демонструє підвищення ефективності виробництва та зниження витрат на одиницю продукції. Інвестиції також зростають, що вказує

на орієнтацію підприємства на модернізацію та розширення виробничих потужностей.

Таблиця 2.5

Показники операційної діяльності

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг виробництва (тис. тонн)	350	375	400
Обсяг експорту (тис. тонн)	120	135	150
Частка на внутрішньому ринку (%)	25	28	30
Витрати на рекламу (млн грн)	2	3	4

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Обсяг виробництва і експорту зерна демонструє стабільне зростання (від 350 тис. тонн у 2022 до 400 тис. тонн у 2024), що підтверджує успішність стратегії розширення виробничих потужностей і виходу на нові ринки. Частка на внутрішньому ринку також зростає, що свідчить про зміцнення позицій компанії серед українських виробників. (таблиця 2.6.).

Таблиця 2.6

Зовнішні фактори та тенденції ринку

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Ціна на зерно (грн/тонна)	6,000	6,500	7,000
Обсяг експорту (млн доларів)	10	12	15
Курс валют (грн за долар)	27.5	28.0	29.5

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Обсяг виробництва і експорту зерна демонструє стабільне зростання (від 350 тис. тонн у 2022 до 400 тис. тонн у 2024), що підтверджує успішність

стратегії розширення виробничих потужностей і виходу на нові ринки. Частка на внутрішньому ринку також зростає, що свідчить про зміцнення позицій компанії серед українських виробників. Збільшення кількості співробітників вказує на розширення бізнесу та потребу в додаткових людських ресурсах для підтримки зростаючих обсягів виробництва.

Ціни на зерно демонструють позитивну динаміку зростання, що забезпечує додаткові доходи для компанії (від 6,000 грн тонна у 2022 до 7,000 грн тонна у 2024). Збільшення обсягу експорту вказує на ефективну стратегію виходу на зовнішні ринки та намагання скористатися глобальним попитом на зернові культури. Водночас курс валют зростає, що може впливати на витрати імпортованих матеріалів, але також позитивно позначається на доходах від експорту за рахунок переоцінки валютних надходжень.

Одним із головних аспектів стратегічного аналізу є оцінка зовнішнього середовища, що включає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Державна політика у сфері агропромислового комплексу має значний вплив на діяльність компанії. Регулювання ринку землі, податкове законодавство, підтримка експорту та інвестиційні програми є ключовими елементами, які можуть як сприяти, так і обмежувати розвиток компанії. Оскільки «Баришівська зернова компанія» активно експортує свою продукцію, торговельна політика України, митні умови та міжнародні відносини мають безпосередній вплив на стратегію компанії.

Економічні фактори відіграють вирішальну роль у стратегічному плануванні підприємства. Коливання цін на зернові культури на світових ринках, рівень інфляції, валютний курс та доступність фінансування визначають рентабельність бізнесу. Фінансовий стан компанії залежить від можливості залучення кредитних ресурсів для оновлення технічного парку, розширення земельного банку та інвестування в нові технології. Крім того, економічна ситуація в країні впливає на платоспроможність споживачів та рівень внутрішнього попиту на продукцію сільського господарства.

Соціальні фактори також мають значний вплив на діяльність аграрного підприємства. Зміни у структурі населення, міграційні процеси та демографічні тенденції визначають рівень зайнятості та доступність робочої сили у сільській місцевості. Одним із викликів для компанії є залучення кваліфікованих кадрів, оскільки аграрний сектор часто стикається з дефіцитом спеціалістів через урбанізацію та зниження престижності сільськогосподарських професій.

Технологічні фактори є важливим аспектом стратегічного розвитку компанії. Сучасні аграрні технології дозволяють підвищувати врожайність, оптимізувати використання ресурсів та зменшувати вплив негативних факторів на виробництво. Впровадження точного землеробства, цифрового моніторингу полів, інноваційних засобів захисту рослин та ефективної логістики є ключовими пріоритетами компанії у сфері технологічного розвитку. Крім того, автоматизація виробничих процесів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та зниженню виробничих витрат.

Аналіз внутрішнього середовища компанії дає змогу оцінити її конкурентні переваги та визначити основні напрямки покращення. Серед сильних сторін компанії слід відзначити диверсифікацію діяльності, сучасну інфраструктуру, підтримку міжнародних партнерів та ефективну логістичну систему. Диверсифікація дозволяє підприємству зменшувати ризики, пов'язані з коливаннями ринкової кон'юнктури, та забезпечує стабільність фінансових потоків. Наявність сучасних елеваторів та транспортних потужностей сприяє зниженню логістичних витрат та забезпеченню ефективного зберігання зерна. Міжнародна підтримка дозволяє залучати передові технології та інвестиції, що сприяє довгостроковому розвитку підприємства.

Водночас існують і певні слабкі сторони, які можуть впливати на ефективність стратегічного розвитку компанії. Залежність від зовнішніх ринків створює ризики, пов'язані з міжнародною політичною ситуацією, змінами у торговельних угодах та коливаннями валютного курсу. Високі операційні витрати на підтримку інфраструктури, закупівлю пального, добрив та засобів

захисту рослин можуть обмежувати фінансові можливості підприємства та знижувати його конкурентоспроможність.

Розвиток компанії також визначається можливостями, які відкриваються у зовнішньому середовищі. Однією з ключових можливостей є розширення земельного банку, що дозволяє збільшувати обсяги виробництва та підвищувати прибутковість. Впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню врожайності, зниженню витрат та покращенню якості продукції. Вихід на нові ринки збуту дозволяє диверсифікувати ризики, зменшити залежність від традиційних торговельних партнерів та забезпечити стабільні продажі продукції.

Проте існують і загрози, які можуть суттєво вплинути на стратегічний розвиток компанії. Кліматичні зміни є одним із найбільших викликів для аграрного сектору, оскільки вони можуть спричиняти посухи, заморозки, зміни в термінах дозрівання культур та зниження врожайності. Коливання цін на зерно на світових ринках створюють ризики для фінансової стабільності компанії, оскільки доходи залежать від ринкової кон'юнктури. Посилення конкуренції з боку інших аграрних підприємств, як українських, так і міжнародних, вимагає постійного вдосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності виробництва та розвитку маркетингових стратегій.

Стратегічний розвиток ТОВ «Баришівська зернова компанія» має базуватися на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, використанні конкурентних переваг та мінімізації ризиків. Основними напрямками розвитку компанії є подальше впровадження сучасних технологій, оптимізація виробничих процесів, розширення земельного банку та вихід на нові ринки збуту. Для забезпечення довгострокової стійкості підприємства необхідно адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища, ефективно управляти ресурсами та інвестувати у розвиток персоналу. Впровадження інноваційних рішень у сільському господарстві та логістиці дозволить підвищити ефективність діяльності компанії, знизити виробничі витрати та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, аналіз стратегічного розвитку підприємства демонструє, що для досягнення стійкого зростання необхідно комплексно підходити до управління всіма аспектами бізнесу, враховувати вплив зовнішніх факторів та розробляти гнучкі стратегії реагування на виклики ринку.

Аналіз фінансових, операційних і зовнішніх факторів показує позитивну динаміку розвитку ТОВ «Баришівська зернова компанія». Зростання доходів, прибутку та обсягів виробництва вказує на успішне виконання стратегічних цілей. Однак для подальшого зростання компанії варто продовжити інвестувати в модернізацію виробництва та розширення експортних ринків. З огляду на позитивну тенденцію у ціновій ситуації на ринку зерна та вигідні умови для експорту, підприємству слід зберігати стратегічну орієнтацію на збільшення виробничих потужностей та збереження конкурентних переваг.

2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегічних ініціатив підприємства

Оцінка ефективності реалізації стратегічних ініціатив є важливою складовою стратегічного менеджменту підприємства. Вона дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство досягло своїх стратегічних цілей та забезпечує підстави для коригування або вдосконалення стратегії. У контексті «Баришівської зернової компанії», яка працює на ринку агропромислового комплексу, така оцінка є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Баришівська зернова компанія має чітко визначені стратегічні ініціативи, спрямовані на підвищення виробничої потужності, оптимізацію ланцюгів постачання та розвиток нових ринків збуту. Основними напрямками стратегічних ініціатив компанії є:

- Розширення виробничих потужностей. Стратегія передбачає модернізацію існуючих потужностей та будівництво нових елеваторів для зберігання та

обробки зерна. Це дозволяє значно збільшити обсяги виробництва та підвищити ефективність процесів обробки сільськогосподарської продукції.

- Інвестиції в технологічне оснащення. Впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація виробничих ліній, системи моніторингу стану продукції, а також інвестиції в високопродуктивні сільськогосподарські машини дозволяє скоротити витрати та підвищити якість виробництва.

- Розвиток нових ринків збуту. Один з важливих стратегічних напрямів компанії полягає в розширенні географії поставок та виході на міжнародні ринки. Важливими є також партнерства з крупними агропідприємствами та розвиток стратегічних альянсів.

Оцінка ефективності стратегічних ініціатив може бути здійснена за допомогою кількох методів:

1. Аналіз фінансових показників:

- Вимірювання рентабельності підприємства (прибутковість на одиницю витрат).
- Показники ліквідності та платоспроможності.
- Оцінка загальних доходів і витрат, а також збільшення чистого прибутку.

2. Порівняння фактичних результатів з плановими:

- Використання методу план-фактного аналізу, який дозволяє порівняти досягнуті результати з прогнозованими показниками.
- Виявлення відхилень та причин, які їх спричинили.

3. Оцінка ефективності управління ресурсами:

- Оцінка використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, що дозволяє виявити неефективні витрати та визначити напрямки для зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

4. Аналіз задоволеності клієнтів і партнерів:

- Оцінка задоволеності клієнтів, що дозволяє визначити якість продукції та обслуговування.
- Опитування партнерів та постачальників для оцінки ефективності взаємодії та розвитку стратегічних альянсів.

5. Аналіз впливу на ринок та конкурентоспроможність:

- Оцінка позицій компанії на ринку та її здатності конкурувати з іншими підприємствами у галузі.

- Аналіз частки ринку, тенденцій попиту на продукцію та впливу змін у зовнішньому середовищі.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Баришівська зернова компанія» досягла значних успіхів у реалізації своїх стратегічних ініціатив, однак є і певні зони для вдосконалення. Розширення виробничих потужностей дозволило компанії збільшити обсяги зберігання та обробки зерна, що позитивно позначилося на загальному обсязі виробництва та на можливості задовольнити більший попит. Проте, для забезпечення подальшого зростання слід продовжити інвестиції в автоматизацію та модернізацію технологічних процесів. Інвестиції в технології дозволили скоротити витрати на виробництво та підвищити якість продукції, однак вартість таких інвестицій залишається високою, що вимагає ретельного аналізу доцільності нових витрат у майбутньому. Розвиток нових ринків збуту був успішним, однак конкуренція на міжнародному ринку залишає мало можливостей для значного зростання, якщо компанія не зможе запропонувати конкурентні переваги (ціна, якість, логістика).

Рекомендації щодо вдосконалення стратегічних ініціатив:

1. Продовжувати інвестувати в автоматизацію та інноваційні технології, щоб зменшити витрати та підвищити ефективність виробничих процесів.

2. Розвивати стратегії маркетингової підтримки для виходу на нові міжнародні ринки та зміцнення партнерських зв'язків.

3. Підвищити увагу до екологічної безпеки та сталого розвитку, оскільки ці фактори стають все більш важливими для глобальних ринків.

Оцінка ефективності реалізації стратегічних ініціатив «Баришівської зернової компанії» показала позитивну динаміку розвитку в усіх основних напрямках. Однак для досягнення високих результатів на міжнародних ринках необхідно продовжити інвестувати в технології, оптимізувати витрати та

зміцнювати конкурентоспроможність через партнерства і екологічну відповідальність.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка та оптимізація стратегічних цілей підприємства

Управління стратегічним розвитком підприємства є важливим аспектом для забезпечення його стабільного зростання та конкурентоспроможності. У сучасному економічному середовищі, яке постійно змінюється, важливо, щоб компанії були здатні оперативно адаптувати свої стратегії, орієнтуючись на нові можливості та загрози. Одним із основних шляхів удосконалення стратегічного управління є покращення процесу стратегічного аналізу та планування. Сучасні технології, такі як аналіз великих даних (Big Data), дозволяють підприємствам отримувати точніші прогнози і більш ефективно планувати свої ресурси та стратегії. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та розробляти стратегії, які забезпечують стійке зростання і конкурентні переваги.

Крім того, важливою складовою стратегічного управління є підвищення гнучкості підприємства. В умовах постійних змін необхідно мати можливість швидко коригувати стратегії і тактики. Це може включати адаптацію до нових технологій, зміну структури управління або навіть перегляд основних бізнес-моделей. Гнучкість також забезпечується через застосування принципів агільного управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни та отримувати зворотний зв'язок для коригування стратегій.

Оптимізація використання ресурсів підприємства також є важливим шляхом удосконалення стратегічного управління. Для досягнення максимальних результатів необхідно постійно оцінювати та вдосконалювати використання фінансових, людських та технологічних ресурсів. Це дозволяє знижувати витрати і підвищувати ефективність діяльності підприємства. Одночасно важливо звертати увагу на розвиток управління ланцюгами постачання, щоб

забезпечити безперервність і ефективність процесів, пов'язаних з постачанням сировини та матеріалів.

Впровадження інноваційних технологій та цифрової трансформації також є необхідним елементом стратегічного розвитку підприємства. Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та Інтернет речей, дає змогу значно поліпшити управлінські процеси, автоматизувати операції та отримувати точніші дані для прийняття стратегічних рішень. Крім того, це дозволяє покращити взаємодію з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Для успішної реалізації стратегії важливо також розвивати корпоративне управління і лідерство. Створення ефективних управлінських команд, здатних приймати правильні рішення на основі аналізу даних, є важливим елементом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Лідери на всіх рівнях повинні мати можливість мотивувати команди до досягнення спільних цілей і забезпечувати ефективну комунікацію.

Ще одним важливим аспектом удосконалення стратегічного розвитку є постійне підвищення кваліфікації співробітників. Стратегічний розвиток вимагає високого рівня компетентності не лише у вищому керівництві, а й серед середнього управлінського персоналу. Тому створення програм для навчання та розвитку персоналу дозволяє забезпечити здатність команди ефективно впроваджувати стратегії та справлятися з новими викликами.

Залучення зацікавлених сторін до процесу розробки та реалізації стратегії є ще одним шляхом удосконалення управління. Співпраця з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами дозволяє краще розуміти потреби ринку і коригувати стратегії відповідно до цих вимог. Регулярне отримання зворотного зв'язку дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця в стратегії та оперативно їх виправляти.

Розробка та оптимізація стратегічних цілей підприємства є критичним етапом для досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації. Процес розробки стратегічних цілей

починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Це включає вивчення ринкових тенденцій, конкурентів, економічних умов та технологічних змін, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для компанії. На основі цього аналізу формується місія підприємства, яка визначає його загальні орієнтири, та бачення, яке дає уявлення про те, яким підприємство повинно стати в майбутньому.

Наступним кроком є визначення ключових стратегічних напрямків, які є пріоритетними для компанії. Це може включати інновації, розширення ринку, поліпшення виробничих процесів, зниження витрат, підвищення якості продукції або послуг. Важливо, щоб стратегічні цілі були чіткими, вимірюваними та досяжними. Для цього використовується модель SMART, яка передбачає, що цілі мають бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі.

Оптимізація стратегічних цілей полягає в постійному вдосконаленні і коригуванні їх залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Оскільки ринок постійно змінюється, необхідно регулярно переглядати стратегії і адаптувати їх відповідно до нових умов. Наприклад, у разі зміни технологій, появи нових конкурентів або зміни потреб споживачів, стратегічні цілі повинні бути скориговані так, щоб підприємство залишалося конкурентоспроможним. Крім того, важливо підтримувати баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями, щоб не лише забезпечити фінансову стабільність у найближчій перспективі, але й створити умови для сталого зростання в майбутньому.

Ще одним аспектом оптимізації є залучення всіх зацікавлених сторін до процесу розробки і коригування стратегічних цілей. Це дозволяє враховувати їхні потреби і очікування, що підвищує ефективність реалізації стратегії. Для відстеження прогресу в досягненні цілей підприємства використовуються сучасні технології, які дозволяють в режимі реального часу оцінювати виконання планів і коригувати дії у разі необхідності. Системи управління проектами,

аналітичні інструменти та ERP-системи забезпечують зручний спосіб моніторингу результатів.

Розробка та оптимізація стратегічних цілей є важливим процесом, який потребує гнучкості та адаптивності. Підприємства, що постійно вдосконалюють свої стратегії, враховуючи зміни в ринкових умовах та технологічному середовищі, мають більше шансів на успіх і можуть забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства потребує комплексного підходу, включаючи покращення аналізу, підвищення гнучкості, оптимізацію ресурсів, впровадження інновацій, розвиток лідерства і навчання персоналу. Ці фактори дозволяють підприємству адаптуватися до змінюваного середовища та забезпечувати довгостроковий успіх.

3.2. Інноваційні підходи до управління стратегічним розвитком

Інноваційні підходи до управління стратегічним розвитком стають важливим фактором для досягнення довгострокового успіху організацій у сучасних умовах. Стратегічний розвиток є основним процесом, що включає формулювання та реалізацію стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг і ефективний розвиток підприємства. У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється через технологічні інновації, глобалізацію та нестабільність, традиційні підходи до управління стратегією вже не здатні забезпечити необхідну гнучкість і адаптивність. Тому компанії змушені впроваджувати інноваційні стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Інноваційні підходи до стратегічного розвитку передбачають застосування нових ідей, технологій і моделей управління, що дозволяють ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Це вимагає від організацій гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Зокрема,

технологічні інновації, такі як автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту, аналітика великих даних, дають можливість покращити ефективність стратегічного управління. Крім того, важливою частиною інновацій є пошук нових бізнес-моделей і використання цифрових платформ для взаємодії з клієнтами. Водночас інновації в управлінні вимагають створення корпоративної культури, що підтримує творчість і внутрішнє підприємництво серед співробітників.

Одним із основних напрямків інноваційного стратегічного розвитку є цифровізація бізнес-процесів. Впровадження новітніх інформаційних технологій дозволяє значно підвищити ефективність управління, скоротити витрати і поліпшити прийняття рішень. Важливою складовою інноваційної стратегії є також інтелектуальна власність, яка стає потужним інструментом для створення конкурентних переваг. Розробка нових технологій та продуктів, які можуть бути запатентовані, дає можливість не тільки захистити інтереси організації, але й комерціалізувати інновації через ліцензування або продаж прав на інтелектуальну власність.

Крім того, для підприємств, які прагнуть розширення свого впливу на міжнародні ринки, інноваційні стратегії включають розробку нових моделей міжнародного співробітництва та адаптацію до вимог різних ринків. Це може включати використання нових каналів продажу, створення партнерських мереж або навіть відкриття філій у різних країнах. В умовах глобалізації важливим є також підвищення уваги до стратегії сталого розвитку, яка передбачає екологічну відповідальність, соціальні ініціативи та економічну стійкість компанії. Впровадження екологічно чистих технологій, підтримка соціальних проектів, розвиток корпоративної соціальної відповідальності стають важливими аспектами інноваційного управління.

Інноваційний підхід до стратегічного розвитку вимагає застосування сучасних методів і інструментів, таких як SWOT-аналіз, аналіз великих даних, бенчмаркінг та генерація ідей. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні і слабкі сторони організації, а також оцінити можливості і загрози, що виникають у

зовнішньому середовищі. Аналіз великих даних дає змогу прогнозувати тренди, оцінювати ефективність стратегій і реагувати на зміни. Бенчмаркінг допомагає порівнювати практики конкурентів і знаходити можливості для впровадження нових підходів, а генерація ідей сприяє створенню нових інновацій, які можуть бути використані для покращення бізнес-процесів.

Попри численні переваги інноваційних підходів до стратегічного розвитку, організації стикаються з певними викликами. Одним з головних є фінансові ризики, пов'язані з великими витратами на впровадження нових технологій та змін у процесах. Крім того, багато організацій стикаються з опором змінам з боку співробітників, що може ускладнити реалізацію інновацій. Важливим є також вирішення проблеми інтеграції нових технологій в існуючі бізнес-процеси, що часто вимагає значних організаційних і технічних зусиль.

У підсумку, інноваційні підходи до управління стратегічним розвитком є ключем до досягнення успіху в умовах сучасної економіки. Впровадження новітніх технологій, нових бізнес-моделей і стратегій дозволяє організаціям не лише зберігати конкурентоспроможність, але й забезпечувати сталий розвиток. Однак, для ефективного використання інновацій необхідно розробити чітку стратегію, враховувати ризики і проводити постійний моніторинг результатів впроваджених змін.

3.3. Впровадження системи моніторингу та контролю стратегічних ініціатив

Основними помилками управління підприємством при формуванні стратегії визначають [2, 4, 13]:

- недостатня увага до можливостей стратегічного управління та, як наслідок, вирішення ізольованих, різноспрямованих проблем без пов'язування їх із комплексною моделлю дій;

- ігнорування сьогодення. При плануванні суттєвих змін на підприємстві виникає спокуса вважати, що після їх завершення воно буде набагато краще, ніж сьогодні. Це фундаментальна «спроба свідомості замінити саме життя вічною підготовкою до життя». Мета необхідна для того, щоб майбутнє було осмисленим, але під час розробки проекту змін необхідно реально оцінювати поточну ситуацію та не пропускати виникнення будь-яких, можливо, ключових процесів як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі;

- ейфорія від розробленої стратегії. Обрана модель дій здається єдино правильною та бездоганною.

На етапі концепції важко пробитися до інноваційної ідеї без такого ентузіазму, але коли настає час реалізації, необхідно переходити до детального аналізу та конструктивної критики стратегії та її складових;

- складність взаємозв'язку «елемент - система». Може виникнути ситуація, коли при покращенні частини цілого саме ціле погіршується. Спроба керувати складною системою, змінюючи її окремі елементи без урахування ширшого кола елементів, зв'язків та взаємозв'язків, є дуже ризикованою. Навіть якщо зміни плануються як інновації, що стосуються всього підприємства, необхідно розуміти, що насправді плановані зміни стосуються саме «частини», а не цілого.

Завжди під час зміни можна виявити такі елементи та зв'язки складного цілого, які були активовані лише за умов змін;

- високий ризик розбіжності думок людей щодо змін. Тому необхідно реально оцінювати соціальні наслідки стратегії та відповідальність підприємства в такій ситуації.

Окремою проблемою, яка постає перед розробниками стратегічного комплексу вітчизняних підприємств, є досягнення синергії між різними сферами діяльності – вона формується завдяки взаємній підтримці різних бізнес-напрямків, спрямованих на обслуговування сфери стратегічного управління (ССУ), окремих підсистем виробничо-управлінської системи підприємства, а також із залученням партнерів поза підприємством. Наприклад, встановлення зв'язків з дослідницькими, інформаційно-аналітичними та фінансовими

організаціями дозволяє пришвидшити процес освоєння нових видів продукції та каналів збуту.

Вивчення існуючих проблем не завжди дозволяє нівелювати помилки, що пов'язано з недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства. У сучасних умовах лише деякі підприємства дотримуються певної стратегії свого розвитку. Переважна більшість з них стурбована оперативним реагуванням на короткострокові проблеми.

Однак, в умовах динамічного аграрного ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції, змінами в регуляторному середовищі та впливом глобальних викликів, ефективне стратегічне управління відіграє вирішальне значення для стабільного розвитку підприємства. ТОВ «Баришівська зернова компанія», як один із вагомих учасників аграрного сектору України, потребує не лише оперативного реагування, а й якісного стратегічного планування та дієвого інструментарію для контролю за реалізацією обраного курсу.

Стратегічні ініціативи – це конкретизовані програми, проекти та заходи, які підприємство впроваджує для досягнення довгострокових цілей, визначених у стратегічному плані. Успішне впровадження цих ініціатив потребує комплексної, системної моделі контролю й управління, що й забезпечується через систему моніторингу та контролю стратегічних ініціатив.

Система моніторингу та контролю стратегічних ініціатив – це структурована управлінська система, яка забезпечує регулярне відстеження, аналіз і оцінку результатів реалізації стратегічних проєктів. Основною метою цієї системи визначається гарантування того, що стратегічні плани трансформуються в конкретні дії, а результати цих дій відповідають запланованим цілям.

Суть такої системи полягає у забезпеченні зворотного зв'язку між процесами стратегічного планування, реалізації рішень і досягнення результатів. Вона дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати стратегічні ризики та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Ключові елементи системи:

1. *Формулювання стратегічних ініціатив.*

Стратегічні ініціативи мають бути чітко визначені, вимірювані, релевантні та обмежені в часі (SMART). Вони відображають ключові напрямки розвитку підприємства, які мають вирішальний вплив на його майбутнє.

2. *Система показників ефективності (KPI, OKR тощо).*

Для оцінки прогресу в реалізації ініціатив застосовуються кількісні та якісні індикатори. Вони можуть охоплювати фінансові результати, продуктивність, якість, рівень інновацій, екологічні чи соціальні аспекти.

3. *Регулярний моніторинг.*

Передбачає збір, обробку та аналіз інформації щодо виконання стратегічних проектів. Це може здійснюватися за допомогою цифрових платформ, дашбордів, звітів, нарад тощо.

4. *Контроль та аналіз відхилень.*

Виявлення причин невиконання або відхилення від плану дозволяє своєчасно реагувати – переглядати цілі, змінювати підходи, перерозподіляти ресурси.

5. *Управлінські дії та коригування.*

На основі аналізу даних приймаються конкретні управлінські рішення, які спрямовані на оптимізацію процесів і підвищення ефективності реалізації стратегій.

6. *Комунікація та відповідальність.*

Важливо, щоб усі учасники процесу були поінформовані про свої обов'язки, мали доступ до результатів моніторингу і несли відповідальність за досягнення результатів.

Інструменти, що використовуються в системі моніторингу, мають бути здатні забезпечити швидкий доступ до актуальної інформації про хід реалізації стратегічних ініціатив. Одним з таких інструментів є ключові показники ефективності (KPI). KPI є кількісними та якісними показниками, що відображають успішність виконання стратегічних цілей і завдань організації.

Вибір правильних КРІ дозволяє точніше оцінити ефективність реалізації стратегії та вчасно коригувати дії.

Процес моніторингу повинен включати регулярне збирання даних, аналіз отриманої інформації та порівняння фактичних результатів з плановими показниками. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих цілей, що дає можливість оперативно вжити заходів для коригування стратегії чи тактики. Регулярний моніторинг також дозволяє прогнозувати можливі проблеми та вживати превентивних заходів до їхнього виникнення.

Важливим аспектом є встановлення системи звітності, яка забезпечує прозорість виконання стратегічних ініціатив. Звіти повинні бути зрозумілими і доступними для керівництва, а також для всіх співробітників, відповідальних за реалізацію стратегії. Вони мають містити інформацію про виконання КРІ, оцінку фінансових і ресурсних витрат, а також про ризики та проблеми, що виникають у процесі реалізації ініціатив.

Контроль за виконанням стратегічних ініціатив є невід'ємною частиною моніторингу. Він включає в себе регулярну перевірку того, наскільки ініціативи відповідають визначеним цілям, та оцінку ефективності використання ресурсів. Для ефективного контролю важливо створити систему оцінки ризиків, яка дозволяє передбачити можливі ускладнення в процесі реалізації стратегії. Така система повинна бути здатна виявляти як оперативні, так і стратегічні ризики, а також пропонувати способи їхнього зменшення чи усунення.

Процес впровадження системи моніторингу та контролю починається з чіткого визначення стратегічних цілей та завдань, а також критеріїв їхнього виконання. Визначення показників ефективності та встановлення термінів їх досягнення є ключовими етапами у розробці такої системи. Після цього необхідно вибрати відповідні інструменти для збору та аналізу даних, а також для оцінки ефективності виконання стратегічних ініціатив. Важливо, щоб система була інтегрована з іншими управлінськими процесами в організації, що дозволить забезпечити її ефективність і сталий розвиток.

На практиці часто використовуються сучасні технології для автоматизації процесу моніторингу та контролю. Використання програмного забезпечення для управління проектами та стратегіями дозволяє автоматизувати збір і аналіз даних, а також забезпечити оперативний доступ до інформації для всіх учасників процесу. Це дозволяє скоротити час на прийняття рішень та підвищити оперативність управлінських дій.

Крім того, система моніторингу та контролю має включати механізми для зворотного зв'язку. Це важливо для того, щоб усі співробітники могли повідомляти про проблеми, які виникають під час реалізації стратегічних ініціатив, а також для виявлення ідей і пропозицій, які можуть покращити виконання стратегії. Зворотний зв'язок є важливим для підтримки високого рівня залученості співробітників і для підтримки організаційної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення.

У результаті впровадження системи моніторингу та контролю стратегічних ініціатив організація отримує можливість забезпечити постійний контроль за ходом реалізації стратегії, своєчасно коригувати її у разі відхилень і забезпечити досягнення стратегічних цілей. Оскільки стратегічний розвиток є постійним процесом, така система дозволяє не лише ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, але й адаптувати організацію до нових викликів, зберігаючи при цьому стабільність і розвиток на довгострокову перспективу.

Основні функції системи моніторингу та контролю стратегічних ініціатив наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні функції системи моніторингу та контролю стратегічних ініціатив та їх призначення

Функція	Призначення функції
<i>Інформаційна функція</i>	забезпечення керівництва та відповідальних осіб достовірною, актуальною інформацією щодо реалізації стратегічних планів

<i>Контрольна функція</i>	контроль за відповідністю фактичних дій стратегічному плану, виявлення проблем та запобігання відхиленням
<i>Оціночна функція</i>	вимірювання рівня досягнення поставлених цілей та ефективності використаних ресурсів
<i>Мотиваційна функція</i>	стимулювання персоналу до досягнення стратегічних результатів через прозорість оцінки та заохочення
<i>Регулятивна функція</i>	прийняття управлінських рішень щодо коригування або перегляду стратегічних ініціатив у разі змін

Джерело: розроблено автором

Перевагами впровадження такої системи буде: підвищення прозорості управління; зниження стратегічних і операційних ризиків; оптимізація прийняття рішень на основі реальних даних; підвищення ефективності реалізації стратегій; покращення внутрішньої координації та відповідальності.

Таким чином, система моніторингу та контролю стратегічних ініціатив – це не просто інструмент звітності, а важлива управлінська платформа, що перетворює стратегію на реальні результати. Це «механізм зворотного зв'язку», що дозволяє підприємству не лише слідкувати за виконанням стратегії, а й гнучко реагувати на внутрішні й зовнішні зміни, зберігаючи при цьому курс на стратегічні пріоритети.

Система моніторингу та контролю стратегічних ініціатив дозволяє забезпечити прозорість виконання стратегічних цілей, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати ефективність управлінських рішень і оперативно коригувати дії. Така система сприяє підвищенню відповідальності керівників підрозділів за досягнення результатів, покращенню координації між функціональними структурами підприємства та забезпеченню стійкої конкурентної переваги.

Актуальність впровадження такої системи для ТОВ «Баришівська зернова компанія» зумовлена рядом чинників:

- *Зростанням масштабів діяльності та складності внутрішніх процесів, що потребує системного підходу до управління змінами;*
- *Необхідністю адаптації до вимог зовнішнього середовища, включаючи зміни у світовій кон'юнктурі зернового ринку, логістичні виклики та коливання валютних курсів;*
- *Фокусом на інноваційність та сталість розвитку, що потребує чіткого контролю за реалізацією стратегічних проєктів у сфері технологій, логістики, екології тощо;*
- *Прагненням до підвищення інвестиційної привабливості, що вимагає демонстрації ефективного управління стратегічними ризиками та результатами.*

Таким чином, впровадження системи моніторингу та контролю стратегічних ініціатив на ТОВ «Баришівська зернова компанія» є не тільки своєчасним управлінським кроком, а й необхідною умовою для досягнення довгострокового успіху, стабільності та лідерства в аграрному секторі. Вона дозволить підприємству забезпечити системний підхід до управління змінами, залишатися гнучким в умовах ринкової нестабільності та успішно досягати довгострокових цілей.

Управління стратегічними ініціативами – це важливий аспект забезпечення успіху будь-якої організації. Однак для досягнення бажаних результатів недостатньо лише їхнього формулювання та впровадження. Ключовим елементом є ефективне управління реалізацією стратегічних ініціатив, що потребує чіткої системи моніторингу та контролю. Впровадження такої системи дозволяє забезпечити своєчасне відстеження прогресу, оцінку ефективності та коригування напрямків розвитку в разі необхідності. Крім того, система моніторингу і контролю дозволяє покращити управлінські процеси, підвищити ефективність використання ресурсів і зміцнити конкурентоспроможність організації.

Висновки

У результаті проведеного дослідження стратегічного розвитку ТОВ «Баришівська зернова компанія» було виявлено, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, однак воно стикається з певними викликами, такими як коливання на ринку сільськогосподарської продукції, залежність від зовнішніх факторів (погодні умови, зміни в законодавстві) та необхідність оновлення технічної бази. Враховуючи ці фактори, підприємство повинно фокусуватися на підвищенні ефективності виробництва, диверсифікації діяльності та розвитку інноваційних стратегій.

Стратегічні напрямки розвитку: На основі проведеного аналізу було визначено ключові стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Баришівська зернова компанія». Це включає в себе розвиток нових продуктів і послуг, інвестиції в технології, модернізацію виробничих потужностей, а також розширення присутності на міжнародних ринках. Важливим є також акцент на сталий розвиток та екологічні ініціативи, що відповідають вимогам сучасних тенденцій агробізнесу.

Рекомендації щодо покращення стратегічного управління: Для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно удосконалити процеси стратегічного планування, забезпечити чітке визначення і контроль за виконанням ключових показників ефективності (KPI). Важливо також розробити більш ефективну систему моніторингу і контролю виконання стратегічних ініціатив для своєчасного виявлення проблем і коригування дій.

Інновації та технологічний розвиток: Рекомендується активніше впроваджувати інноваційні технології в виробництво, особливо в частині автоматизації, що дозволить зменшити витрати на виробництво та підвищити якість продукції. Важливо також інвестувати в розвиток нових сортів сільськогосподарських культур, що відповідатимуть вимогам змінюваного клімату та споживчих запитів.

Розвиток кадрового потенціалу: Для успішної реалізації стратегії важливо приділяти увагу розвитку кадрового потенціалу. Система навчання та розвитку співробітників має бути націлена на підвищення кваліфікації, особливо в сфері управлінських та інноваційних технологій. Також варто приділити більше уваги стимулюванню внутрішньої мотивації та залученню молодих спеціалістів до галузі.

Екологічна відповідальність та корпоративна соціальна відповідальність: Враховуючи актуальність проблем сталого розвитку, ТОВ «Баришівська зернова компанія» повинна активно впроваджувати екологічно чисті технології та практики. Підприємство може також розширити свою діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності, підтримуючи місцеві громади та сприяючи екологічним ініціативам.

Перспективи міжнародної експансії: Одним із важливих напрямків розвитку є розширення присутності на зовнішніх ринках. ТОВ «Баришівська зернова компанія» має всі шанси стати конкурентоспроможним гравцем на міжнародному ринку зернових культур, особливо враховуючи стратегічне розташування компанії та наявність високоякісної продукції.

Застосування інноваційних підходів у стратегії розвитку підприємства, вдосконалення процесів управління, впровадження новітніх технологій та розвитку кадрового потенціалу дозволить ТОВ «Баришівська зернова компанія» досягти високих результатів у конкурентному середовищі. Прийняття рекомендованих стратегічних кроків сприятиме забезпеченню стабільного та сталого розвитку компанії в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Аванесова Н.Е., Лубенська А.С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16(1). С. 610.
2. Василенко В. О., Т. І. Ткаченко Стратегічне управління підприємством : навч. посібн. Київ. : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с
3. Визначення SKU: веб-сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/stock-keeping-unit-sku.asp> (дата звернення: 10.05.2025)
4. Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магонець та ін. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ. : Знання, 2011. 389 с
5. Галушка З. І., Комарницький І. Ф.. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посібник. Чернівці : Рута, 2006. 298 с.
6. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ : Алерта, 2006. 404 с
7. Захожай В. Б., Коваль М. І., Захожай К. В. Основи фінансового аналізу менеджменту і контролю: навч. посіб. Київ: нац. акад. внут. справ, 2019. Т. 2. 506 с.
8. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник. 2-е вид., стереотипне. Львів : Новий світ, 2020. 388 с.
9. Красна О. В., Рябик Г. Є. Перспективи розвитку ринку поліграфічних послуг України. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment9_krasna_ryabik.ht (дата звернення: 11.05.2025)
10. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Знання, 2016. 406 с.
11. Мазаракі А., Волосович С. FinTech у суспільних трансформаціях. *Вісник Київського національного торговельно-економічного ун-ту*. 2018. No 2. С. 518.

12. Менеджмент міжнародного бізнесу: організація, виконання та захист магістерської дисертації: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В.В. Дергачова, А. Р. Дунська, В.Я. Голюк, К.О. Кузнєцова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 65 с.
13. П. Г. Клівець Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007.320 с.
14. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. No 67-р. Офіційний вісник України. 2018. No 16. С. 560.
15. Рубан В. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. Чернівці. 1. Вип. 30. С. 143146.
16. Тарнавська Н., О. Напора Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, К. : Кондор, 2008. 287 с.
17. Bryson, John M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, CA: JosseyBass. 1988.
18. Steiner, George. *Strategic Planning*. New York, NY: The Free Press. 2019.
19. David, F.R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th ed. FT Prentice Hall, p. 36-37, 40, 48. 2019.
20. Johnson, G, Scholes, K. Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. FT Prentice Hall, p. 11-12. 2018.
21. Blatstein, I.M. *Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future?* *Organisation Development Journal*, Vol. 30 Issues 2, pp. 32. 2012.
22. David, F.R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th ed. FT Prentice Hall, p. 36-37, 40, 48

23. Rothaermel, F. T. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill Irwin, p. 5
24. Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor. Strategic Management. 2 ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2005.
25. Hofstrand, D. (2007). Strategic Management Concepts: AG Decision Maker. OIWA State Univeristy File C6-39 July 2007 (article).
26. Міністерство фінансів України: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/laboursalaryaverage2020> (дата звернення: 15.05.2025)
27. Johnson G and Scholes K. (2002). Exploring Corporate Strategy (6th Edition) Prentice Hall, Auburn, WA, U.S.A.
28. Kaufman, R. Strategic Planning: Getting from Here to There, Senior Leader and Executives, 2016.
29. Lester, D., Parnell, J. and Carraher, S. Організаційний життєвий цикл: п'ятиступеневий емпіричний масштаб. Міжнародний журнал організаційного аналізу. 2003. No11 (4). С. 339-354.
30. Max Mckeown, The Strategy Book, FT Prentice Hall. 2021.
31. Mintzberg, Henry; Quinn, James B. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall. 1996.
32. Stephen G. Haines. ABCs of strategic management : an executive briefing and plan-to-plan day on strategic management in the 21st century. 2022
33. Strategic Planning Models To Consider: веб-сайт. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-models>
34. What Are The Different Printing Methods Available?: веб-сайт. URL: <https://www.bbpress.co.uk/news/what-are-the-different-printing-methods-available>
35. What is Strategic Planning? Definition and Steps: веб-сайт. URL: <https://www.techtarget.com/searchci/definition/strategic-planning>
36. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2008. 480 с.