

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ МАГІСТР**

на тему: “Удосконалення стратегічного менеджменту аграрних підприємствах Львівської області”

Виконав: студент 6 курсу, групи МО-62

Спеціальність 073 “Менеджмент”

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Легеза Р. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Синюк О. В.

(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

**ДУБЛЯНИ 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

Освітній ступінь Магістр  
Спеціальність 073 “Менеджмент”  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувачка кафедри  
менеджменту ім. проф.  
Є. В. Храпливого  
(назва кафедри)

(підпис)  
Лілія ВОЙНИЧА  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
«06» березня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти**  
Легезі Роману Івановичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи “Удосконалення стратегічного менеджменту аграрних підприємствах Львівської області”

Керівник роботи Синюк Оксана Василівна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2023 р.  
№ \_\_\_\_\_ /к-с

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, навчальна та наукова література, методичні рекомендації, фінансова звітність господарств.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

ВСТУП.

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.**

1.1 Сутність і особливості стратегічного менеджменту.

1.2 Процес і методи стратегічного управління підприємством.

1.3 Методичні засади стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.

**РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.**

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області.

2.2 Дослідження практики стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах.

2.3 Ефективність стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах.

### РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.

3.1 Формування стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств.

3.2 Обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища.

3.3 Формування механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.

5. Перелік графічного матеріалу: \_\_\_\_\_ таблиці, рисунки \_\_\_\_\_

6. Дата видачі завдання: \_\_\_\_\_ 06.03.23 р. \_\_\_\_\_

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).	06.03.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.11.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	15.12.23 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	15.01.24 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи,

к.е.н., доцент

Оксана СИНЮК

(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

## Анотація

В кваліфікаційній роботі розглядаються теоретичні основи сутності стратегічного менеджменту в діяльності сільськогосподарських підприємств. Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, аналізуються умови функціонування системи стратегічного менеджменту в аграрних підприємствах Львівської області. На основі результатів проведеного аналізу пропонуються напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту в аграрних підприємствах Львівської області.

**Ключові слова:** сталий розвиток, стратегія, стратегія розвитку, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, моніторинг стратегічної діяльності.

## Annotation

The qualification work examines the theoretical foundations of the essence of strategic management in the activities of agricultural enterprises. The organizational and economic characteristics of the research object are given, the conditions of functioning of the strategic management system in agricultural enterprises of the Lviv region are analyzed. Based on the results of the analysis, directions for improving the strategic management system in agricultural enterprises of the Lviv region are proposed.

**Key words:** sustainable development, strategy, development strategy, strategic management, strategic management, monitoring of strategic activity.

УДК: 336.71:005.21

Удосконалення стратегічного менеджменту аграрних підприємств Львівської області. Легеза Р. І. – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого – Дубляни, Львівський НУЦ, 2024.

Кваліфікаційна робота: 114 стор. текстової частини, 9 рисунків, 15 таблиць, 64 джерела.

В кваліфікаційній роботі розглядаються теоретичні основи сутності стратегічного менеджменту в діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема сутність і особливості стратегічного менеджменту; процес і методи стратегічного управління підприємством; методичні засади стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.

Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, аналізуються умови функціонування системи стратегічного менеджменту в аграрних підприємствах Львівської області.

На основі результатів проведеного аналізу пропонуються напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту в аграрних підприємствах Львівської області.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегія, стратегія розвитку, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, моніторинг стратегічної діяльності.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1 Сутність і особливості стратегічного менеджменту.....	10
1.2 Процес і методи стратегічного управління підприємством.....	24
1.3 Методичні засади стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.....	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	47
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області.....	47
2.2 Дослідження практики стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах.....	56
2.3 Ефективність стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах.....	69
РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	74
3.1 Формування стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств.....	74
3.2 Обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища.....	85
3.3 Формування механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.....	94
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	106
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	109

## ВСТУП

Стратегічне управління в сільськогосподарських підприємствах є актуальною темою дослідження, оскільки сільське господарство зіштовхується із значущими викликами, що вимагають не лише реакції, але і системного стратегічного підходу. Глобальні тенденції, такі як зміни клімату, велика залежність від ресурсів та зростання населення, створюють необхідність для сільськогосподарських підприємств розвивати ефективні стратегії для досягнення сталості та конкурентоспроможності.

Технологічний прогрес, який швидко трансформує аграрний сектор, вводить в гру нові можливості та виклики. Впровадження цифрових технологій, використання даних великого обсягу та Інтернету речей у сільському господарстві вимагає розробки стратегій для їхнього оптимального використання та інтеграції в бізнес-процеси.

Крім того, сільськогосподарські підприємства повинні ефективно управляти бізнес-ризиками, такими як нестабільні ціни на сільськогосподарську продукцію, непередбачувані погодні умови та зміни в міжнародних торгових угодах. Стратегічний менеджмент допомагає виробникам визначити та оцінити ці ризики, а також розробити стратегії для їхнього зменшення або управління.

Соціальні та етичні аспекти також стають ключовими у сучасному сільському господарстві. Зростаюча увага споживачів до якості продукції, стійкого виробництва та дотримання етичних стандартів вимагає від сільськогосподарських підприємств розробки стратегій, спрямованих на задоволення цих вимог та побудову позитивного бренду.

На підставі вищезазначених аспектів, дослідження стратегічного менеджменту в аграрних підприємствах є важливим для розробки інноваційних та ефективних стратегій, які дозволять галузі адаптуватися до нових умов і зберігати свою значущість в глобальному економічному ландшафті.

Такі науковці, як Андрійчук В. Г., Гудзинський О. Д., Завадський Й. С., Саблук П. Т. та інші, внесли вагомий внесок у дослідження теоретичних

аспектів стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору. Їхні дослідження спрямовані на вивчення і аналіз основних принципів та методів стратегічного менеджменту в аграрній сфері, а також розробку рекомендацій для підприємств цього сектору.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних положень, а також практичних рекомендацій щодо формування механізму стратегічного управління аграрними підприємствами.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі було необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи сутності стратегічного менеджменту в діяльності сільськогосподарських підприємств;
- проаналізувати умови функціонування системи стратегічного менеджменту в аграрних підприємствах Львівської області;
- обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення системи стратегічного менеджменту в аграрних підприємствах Львівської області.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління господарською діяльністю аграрних підприємств Львівської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів стратегічного управління аграрними підприємствами.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на діалектичному методі пізнання та системному підході до аналізу економічних явищ і процесів. Також враховано результати наукових робіт вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, присвячених стратегічному управлінню сільськогосподарськими підприємствами. Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використовувалися наступні методи, що є традиційними в економічній науці: монографічний, економіко-статистичний, історичний та абстрактно-логічний.

Інформаційно-нормативною базою дослідження служили законодавчі та нормативно-правові акти, а також офіційні статистичні дані, надані Державною службою статистики України та Головним управлінням статистики в Львівській



області. Також використовувалася річна звітність сільськогосподарських підприємств для отримання актуальних та об'єктивних даних для проведення дослідження.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Сутність і особливості стратегічного менеджменту

Ефективний розвиток будь-якого підприємства визначається правильно структурованою стратегією керівництва, яка сприяє досягненню конкретних цілей та визначає шляхи для їхнього досягнення. У умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому ринку сільськогосподарської продукції, де непрофесійні дії керівництва можуть мати серйозні наслідки, включаючи можливе банкрутство підприємства, спостерігається зміна парадигми в ухваленні рішень: від інтуїтивного вибору напрямків розвитку на основі суб'єктивних рішень до більш обґрунтованого підходу. Стає все більш актуальним вирішення проблеми визначення чіткої та згодженої стратегії, стратегічного управління та планування, як для кожного окремого підприємства, так і для всієї галузі в цілому.

Ми вважаємо, що вирішення даної проблеми передбачає розробку систематичної стратегії розвитку як для всієї групи сільськогосподарських підприємств, так і для кожного конкретного підприємства. Сільське господарство залишається основою аграрного виробництва на сьогодні. Несприятливі тенденції у сільському господарстві, загострення конкуренції, погіршення соціально-економічного становища виробників та неефективність діючих методів управління вимагають нових підходів до підвищення результативності сільськогосподарських підприємств та розвитку нового типу керівництва.

Термін “стратегічне управління” був введений в обіг вченими та представниками бізнес-середовища наприкінці 60-70-х років ХХ століття з метою визначення відмінностей між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням на вищому рівні [35, с. 57].

Багато досліджень, які належать як зарубіжним, так і вітчизняним вченим, присвячені теоретичним і методологічним аспектам стратегічного підходу в управлінні.

Основні концепції стратегічного управління, такі як визначення стратегії, організаційної структури, корпоративних і бізнес стратегій, були сформульовані в працях І. Ансоффа, одного з визнаних класиків сучасного менеджменту. У розвиток системи стратегічного планування та управління внесли вагомий внесок В. І. Богачов, О. С. Віханський, Ф. Котлер, В. Я. Месель-Веселяк, Л. М. Назаренко, Г. В. Островська, М. Портер, П. Т. Саблук, А. Томпсон, В. Г. Ткаченко та інші також займались вивченням аспектів стратегічного планування у діяльності сільськогосподарських підприємств.

Важливо відзначити, що терміни “стратегічне управління” і “стратегічний менеджмент” часто використовуються як синоніми, але деякі дослідники, такі як Б. Райзбер, Л. Шеховцева та інші, вказують на те, що ці поняття не є абсолютно ідентичними. Схоже, що остання точка зору є краще обґрунтованою, оскільки різниця між термінами “управління” та “менеджмент” виникає з їхньої структурної основи.

Наразі існує велика кількість визначень терміну “стратегічне управління”.

Стратегічне управління – це методичний та системний підхід до прийняття ключових рішень у структурі підприємства. Але також важливою є інтуїція при прийнятті рішень у ситуаціях великої невизначеності або підвищеного ризику [38, с. 71].

Сучасні західні експерти різним чином сприймають сутність та природу стратегічного управління. Г. Мінцберг стверджує, що стратегічне управління використовується підприємствами, які готові до радикальних змін, викликаних динамікою зовнішнього середовища. Згідно з його поглядом, підприємство, що постійно змінюється, має мати засіб самовизначення, оскільки це є ключовим аспектом стратегічного управління [50, с. 128].

Дж. Пірс і Р. Робертсон вважають, що дане визначення не є повним, оскільки, на їхню думку, стратегічне управління охоплює процес розробки та

реалізації стратегії. Цей процес включає в себе визначення місії, філософії та загальної мети; аналіз і прогнозування оточуючого середовища та конкуренції; оцінку сильних і слабких сторін підприємства; а також розробку цілей і стратегій. Отже, стратегічне управління представляє собою комплекс рішень і заходів із створення та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення цілей підприємства [57, с. 35].

Згідно з поглядом А. Роува, стратегічне управління є процесом ухвалення рішень, який поєднує внутрішні ресурси підприємства і сприятливі можливості, які надає зовнішнє середовище [57, с. 37].

Д. Глейдель і С. Хаттен розширюють попередні визначення та розглядають стратегічне управління як процес встановлення взаємозв'язків підприємства з оточенням. Цей процес націлено на досягнення вибраних цілей та бажаного стану взаємин із оточенням, з використанням розподілу ресурсів. Це дає можливість підприємству та його підрозділам ефективно та результативно діяти [57, с. 42].

У своїй концепції стратегічного менеджменту А. Томпсон і Р. Стрікленд висувають на перше місце план управління підприємством, який спрямований на зміцнення його позицій, задоволення його потреб та послідовне досягнення визначених цілей.

Г. Джонсон і К. Склуз висловлюють власну точку зору, визначаючи стратегічне управління як аналіз поточного стану підприємства в конкурентному середовищі, розробку, оцінку і вибір альтернатив, а також реалізацію обраної стратегії [63, с. 135].

Л. Д. Ревуцький визначає суть стратегічного управління підприємством як процес мінімізації відхилень фактичних значень найбільш важливих параметрів управління бізнесом від їхніх нормативних значень [34, с. 45].

Вілен і Хантер вважають, що суть стратегічного управління полягає у формуванні стратегії, що є процесом визначення довгострокових напрямків руху. Цей процес, враховуючи можливості (ризики) та сильні та слабкі сторони, створює умови для розвитку. У рамках цього процесу відбувається

формулювання місії, цілей, стратегії та політики. Впровадження стратегії базується на програмах, бюджетах (короткострокових фінансових та вартісних планах), процедурах, стратегічному регулюванні та контролі. Це також означає виконання процедур для визначення відхилень між фактичними та запланованими результатами, аналізу причин цих відхилень і внесення відповідних коректив [38, с. 74]. Вищезазначені визначення є різноманітними, і деякі з них взаємодоповнюють одне одного. За нашим переконанням, всі ці визначення недостатньо повно визначають сутність стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.

Всі вищезазначені точки зору економістів відображають загальну сутність стратегічного управління, не звертаючи увагу на особливості галузі економіки. Однак сільське господарство володіє унікальними особливостями, відмінними від інших галузей промисловості. Саме ці особливості, такі як сезонність виробництва, тривалий оборот капіталу, використання застарілої техніки, низький рівень інвестиційної привабливості тощо, змушують нас докладніше розглядати роль та значення стратегічного управління у сільськогосподарському виробництві.

Наша точка зору полягає в тому, що стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами – це комплекс заходів, що передбачає попередній аналіз сильних і слабких сторін, а також внутрішнього та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства. Ці заходи спрямовані на виконання обґрунтованих завдань, пов'язаних із досягненням високої ефективності діяльності даного підприємства. Цей процес здійснюється на інноваційній основі та спрямований на поліпшення соціальної сфери в сільській місцевості.

Ми вважаємо, що практично неможливо точно передбачити ситуації, з якими підприємство може зіткнутися у майбутньому. Умови, в яких діє підприємство, постійно змінюються, і воно повинне ефективно реагувати на всі зміни, такі як поява нових технологій або продуктів на ринку. Для досягнення цього необхідно створити гнучку систему управління, яка має можливість

вносити необхідні корективи до плану, щоб надати підприємству можливість досягти кращого результату.

Стратегічне управління часто отримує назву ринкового стратегічного управління. Це підкреслює акцент на орієнтації підприємства на ринок. Щоб визначити сутність стратегічного управління, необхідно визначити суб'єкт і об'єкт управління. Ми згодні з поглядом І. В. Жалінської, Г. В. Островської та О. Л. Фіщук які стверджують, що об'єктом стратегічного управління є потенціал підприємства, включаючи його інформаційні, матеріальні, трудові та фінансові ресурси [63, с. 67]. Проте важливо зауважити, що до об'єкту стратегічного управління також варто включати нематеріальні ресурси, які не охоплюються поняттям інформаційних ресурсів. Зокрема, до таких нематеріальних ресурсів може входити бренд підприємства. Суб'єктом стратегічного управління може бути вища, а іноді й середня ланка управління підприємством, яка має здатність створювати, розробляти та впроваджувати стратегію розвитку.

За висловлюванням В. А. Барінова та В. Л. Харченка, стратегічним управлінням можуть керувати комерційні підприємства, країни, регіони, міста, університети, а також малі підприємства. Керівництво підприємства є основним суб'єктом стратегічного управління. У сучасних підприємствах все більше наголошується на залученні всього персоналу до участі в обговоренні та формуванні стратегії їхнього розвитку. Працівники підприємства можуть активно приймати участь у створенні та впровадженні стратегії цього підприємства [63 с. 69]. На невеликому підприємстві весь його персонал природним чином включається в процес стратегічного управління, а не лише власники та співзасновники.

На нашу думку, цей підхід надзвичайно важливий у процесі розробки стратегії підприємства. Іноді працівник, який не має вищого керівного статусу, краще розуміє ситуацію, ніж представник управлінського рівня у підприємстві. Щоденно працівник стикається із значущими практичними питаннями, які залишаються непоміченими або вважаються не настільки актуальними у

керівництва. При передбаченні майбутнього вони пропускають реальні недоліки, які також варто враховувати при розробці стратегії, щоб уникнути їх.

У плануванні стратегії розвитку складних об'єктів часто залучаються зовнішні стейкхолдери, які мають інтерес до цих об'єктів. Наприклад, у формуванні стратегії розвитку підприємства можуть брати участь органи місцевого самоврядування та місцеве населення, особливо, якщо плани розвитку цього підприємства мають суттєвий вплив на життя людей, які проживають у його найближчому оточенні. У процесі формування стратегії розвитку міста можуть брати участь громадські організації, органи місцевого самоврядування, потенційні інвестори та інші зацікавлені сторони.

Д. С. Левко описує стратегічне управління як керівництво процесом розвитку. Зазначається, що управління будь-яким об'єктом може бути розглянуте як керівництво його функціонуванням і управлінням процесом розвитку [34, с. 82].

Розвиток – це процес, під час якого об'єкт здобуває нові властивості, розвиває нові риси та формує нові структурні особливості. Розвиток включає у себе еволюцію, поліпшення, прогрес, а також збільшення та розширення. У контексті підприємства розвиток означає сталий перехід в діяльності, виконуваних функціях, структурі та рівні ефективності і якості діяльності підприємства.

Процес розвитку може виявитися у реалізації нового поєднання вже відомих елементів, сил і процесів. Створення нової комбінації може відбуватися через впровадження абсолютно нових процесів і технологій або за допомогою невеликих покращень [35, с. 115]. Характер економічного розвитку визначається тим, як формуються та втілюються нові комбінації чинників. Ці нові комбінації виникають внаслідок:

- впровадження нового методу виробництва для вже відомого продукту;
- захоплення нового сегменту ринку для збуту;
- здійснення нових підходів до виробництва та управління, що сприяють інноваціям і покращенню продуктивності;

- знаходження нових джерел сировини, матеріалів та знань;
- проведення реорганізації, яка може включати досягнення монопольного положення або використання інших недоліків ринку;
- створення нового продукту.

Комерційне підприємство розвивається шляхом:

- введення на ринок нових продуктів;
- використання передових методів управління;
- застосування передових технологій і методів виробництва, зокрема сучасних інформаційних систем;
- отримання патентів на ключові винаходи та ноу-хау для подальшого ліцензування;
- розширення географії збуту на нові ринки;
- створення власних філій;
- участь у стратегічних альянсах з іншими схожими підприємствами для досягнення монопольного положення і використання стратегії цінової диференціації [16, с. 94].

Управління розвитком об'єкта визначається його відносною незалежністю і відмінністю від процесів управління його функціонуванням. Наприклад, ці відмінності виражаються у таких аспектах:

- управління експлуатацією регіону та управління процесами його розвитку;
- управління операційною діяльністю підприємства та управління процесами його росту.

Управління розвитком обов'язково враховує постійні трансформації зовнішніх умов, постійно орієнтуючись на цілі розвитку та маючи стратегічний характер. Він неодмінно входить в структуру управління будь-яким об'єктом, але в той самий час є самостійним і відносно незалежним.

Менеджмент розвитку виявляється у різних формах, таких як організаційний розвиток, стратегічне планування, створення корпоративної культури, а також в застосуванні конкретних методів управління, таких як



бізнес-планування, впровадження якісних методів у колективах та інші. Однією із основних форм втілення у життя концепції менеджменту розвитку є стратегічне планування, яке в свою чергу є невід'ємною частиною стратегічного управління [16, с. 95].

Стратегічне управління може бути розглянуте як динамічна система, що об'єднує п'ять взаємопов'язаних управлінських процесів (рис. 1.1). Ці процеси логічно взаємодіють, утворюючи єдиний цілісний механізм, в якому існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, взаємовплив кожного процесу на інші та на всю їх сукупність. Це є особливістю організації стратегічного управління [13, с. 81].

Аналіз оточуючого середовища є першим етапом стратегічного управління, оскільки він є основою для формулювання цілей підприємства та розробки стратегії. Аналіз оточуючого середовища включає дослідження макросередовища та непрямого середовища підприємства [13, с. 84].

Аналіз макросередовища означає вивчення впливу економічних, правових, політичних, природних, соціокультурних та науково-технічних чинників на підприємство. Аналіз безпосереднього макросередовища зазвичай включає вивчення компонентів, таких як клієнти, постачальники, конкуренти та ринок праці.

Аналіз зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства неможливий без розуміння того, як держава взаємодіє та впливає на виробничу діяльність цього підприємства. Тут ми маємо на увазі різні аспекти, такі як державні закупівлі, грошова підтримка від держави, інвестиції, регулювання цін на техніку, державні витрати на соціальну інфраструктуру сільської місцевості та інші аспекти. Без усвідомлення всіх цих чинників і без вирішення їх на рівні області або регіону важко науково обґрунтовано вирішити завдання стратегічного управління.

Після вивчення зовнішнього середовища важливо переходити до аналізу внутрішнього середовища підприємства, включаючи аспекти, такі як виробництво, кадри, корпоративна культура, маркетинг, структура управління та фінанси. Для підприємства важливо не лише зберігати економічний баланс у

процесі виробництва, але також урівноважувати інтереси різних соціальних груп, які зацікавлені у функціонуванні підприємства та впливають на нього. Визначення балансу інтересів визначає напрямок розвитку підприємства, що формалізується через визначення місії та стратегічних цілей [13, с. 106].



Рис. 1.1 – Етапи створення та впровадження стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами

На наш погляд, ключовим елементом стратегічного управління будь-яким підприємством є розробка місії та відповідних цілей.

Місія підприємства представляє собою висловлене послання, спрямоване як на зовнішніх, так і на внутрішніх зацікавлених сторін. В ній визначається причина існування підприємства та його унікальні особливості, що роблять його відмінним від інших. Місія також визначає спосіб сприйняття та імідж підприємства, а також встановлює напрямки його діяльності та розподіл ресурсів. Вона виступає як джерело мотивації для співробітників підприємства і водночас стимулює інтерес до нього з боку зовнішнього середовища. Місія повинна бути сформульована так, щоб однозначно вказувати на причину існування підприємства, а водночас мати достатньо широкий характер, щоб уникнути потреби у частих змінах [13, с. 117].

Чітко сформульована місія сприяє легшому визначенню стратегічних цілей підприємства, які повинні бути деталізованими та уточненими відповідно до місії. Після цього настає момент вибору стратегії. Цей етап є ключовим у стратегічному управлінні і включає в себе не лише розробку загального плану дій на тривалий період. Визначення стратегії як процесу включає в себе прийняття рішень щодо того, як розвивати бізнес в цілому та його окремі сегменти, як взаємодіяти з конкурентами, яке положення займати в конкурентному середовищі і інші аспекти.

Процес реалізації стратегій виступає наступним етапом у послідовності виконання мети стратегічного управління. Виконання стратегії означає впровадження стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, що призводять до готовності перетворення стратегічних планів у конкретну реальність [18, с. 173].

Отже, ефективне керівництво стратегією передбачає постійну увагу та систематичний контроль. Цю функцію вирішує процес оцінки та контролю виконання стратегії, що передбачає визначення об'єктів та параметрів для контролю; оцінку стану цих об'єктів у порівнянні з встановленими стандартами чи іншими еталонами; виявлення причин відхилень, якщо такі виникають, та впровадження коригуючих заходів [13, с. 121].

У процесі контролю за виконанням стратегій ці завдання стають особливими, оскільки стратегічний контроль спрямований на оцінку того, наскільки ефективно досягається стратегічна мета підприємства з використанням обраної стратегії.

Внесення змін під час стратегічного контролю може відноситися як до самої стратегії, так і до стратегічних цілей підприємства. Отже, управлінський процес представляє собою цикл, який повторюється.

Справжня стратегія сільськогосподарського підприємства у конкурентному середовищі базується на розумінні стратегічного аналізу, вмінні визначати місію підприємства, а також на постійній оцінці та контролі виконання стратегії. Це служить основою для розробки та успішного впровадження ефективної політики в умовах конкурентного ринкового середовища.

В сучасних умовах господарювання використання стратегічного управління та планування діяльності сільськогосподарських підприємств на практиці є недостатнім. Керівники аграрних формувань виявляють формальний підхід до питань стратегічного управління і, в більшості випадків, не використовують сучасні технології стратегічного менеджменту.

На практиці в сільськогосподарських підприємствах спостерігається знижена ефективність функції контролю та недостатня інформаційна підтримка процесів стратегічного управління. У більшості випадків управлінські рішення приймаються на основі інтуїції, не проводячи детального аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, економічного обґрунтування ефективності стратегічних альтернатив і не враховуючи фінансові ризики. Також відсутня взаємодія та логічна послідовність у проведенні заходів, що ускладнює досягнення синергетичного ефекту.

Сучасний стан управління розвитком агропромислового комплексу країни відзначається відсутністю регіонального підходу у процесі формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Функції держави, такі як визначальна, регулююча, контролююча та стимулююча, в даний час

проявляють зниження важливості. Держава, як основний орган, який визначає загальний напрямок розвитку агропромислового комплексу на національному рівні, виконує ці функції менш ефективно [18, с. 177].

Також слід відзначити дефіцит кваліфікованих фахівців, які могли б забезпечити ефективний науковий супровід при розробці стратегій розвитку на різних рівнях та успішно впроваджувати стратегічне управління безпосередньо у сільськогосподарських підприємствах.

Наша думка полягає в тому, що у складній ситуації сільськогосподарським підприємствам Львівської області слід активно розглядати внутрішні організаційні можливості для підвищення ефективності їхньої діяльності, які не обов'язково пов'язані з фінансовими витратами. На наш погляд, в умовах існуючої системи управління підприємствами у регіоні зміни в стратегічному управлінні мають бути комплексними, багаторівневими, довгостроковими та, що не менш важливо, узгодженими з іншими заходами реформування.

На погляд вчених, головними шляхами збільшення ефективності стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами є:

- необхідно створити чітку систему постачання управлінською інформацією, яка буде включена у внутрішній документообіг із чітким порядком щодо своєчасності, обсягу та достовірності інформації;

- розробка системи стратегічного планування на підприємствах має ґрунтуватися на принципах індикативного планування, жорсткого контролю та оперативного виправлення діяльності підприємств відповідно до системи економічних показників;

- створення ефективного механізму впровадження стратегічного управління шляхом розробки системи стратегічного менеджменту для кожного окремого підприємства. Цей механізм повинен враховувати оптимальне та збалансоване співвідношення всіх компонентів, щоб забезпечити максимальний ефект і своєчасну реалізацію управлінських рішень. Запропонована система має включати чітке визначення функції стратегічного управління, яке формалізує

положення щодо стратегічного управління безпосередньо у сільськогосподарських підприємствах. Це включає в себе закріплення функціональних обов'язків за кожним із привласнених працівників у відповідних посадових інструкціях.

Досягнення поставлених цілей можливе лише при впровадженні та ефективному виконанні чітко регламентованого процесу стратегічного планування. Ми вважаємо, що спрямування зусиль сільськогосподарських підприємств області на розв'язання поточних завдань буде сприяти підвищенню ефективності їхньої роботи.

Стратегічне планування представляє собою особливий вид практичної діяльності, в якій здійснюється розробка стратегічних рішень. Ці рішення визначають цілі та стратегії поведінки для відповідних об'єктів управління, мета яких – забезпечити їхню ефективність у довгостроковій перспективі та швидко адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування допомагає керівництву отримати більш чітке уявлення про підприємство в умовах конкурентного ринкового середовища, оцінити його можливості та ресурси, а також знайти більш ефективні шляхи їх використання завдяки систематичному аналізу альтернатив. Створення стратегічного плану діяльності передбачає проведення аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів (рис. 1.2).

Процес стратегічного планування повинен бути чітко визначений та регламентований у внутрішніх документах підприємства. Обов'язкові процедури планування повинні бути чітко визначені та ґрунтуватися на системі управлінського обліку. Управління процесом повинно доручатися робочій групі з стратегічного планування, яка включає керівників вищої ланки і головних представників структурних підрозділів, що мають безпосередній вплив на виконання стратегії. Відповідальність, права, обов'язки, повноваження та терміни виконання завдань кожного члена робочої групи повинні бути чітко визначені у їхніх посадових інструкціях та загальному положенні щодо стратегічного управління та планування.



Рис. 1.2 – Чинники, що впливають на процес розробки стратегічного плану діяльності сільськогосподарського підприємства

Таким чином, стратегічне планування дозволяє глибше дослідити оточення власної діяльності, розглянути потенційні можливості і обмеження. А також це сприяє зростанню прибутковості підприємств і виступає як основа для ефективного стратегічного управління підприємством.

Результати аналізу системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами дозволяють зазначити, що основною перевагою цієї системи є використання внутрішніх управлінських ресурсів підприємств без необхідності значних капіталовкладень.

На нашу думку, найбільш оптимальним та результативним для вирішення завдань стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами є застосування ефективного механізму впровадження стратегічного управління, який базується на взаємодії систем стратегічного менеджменту, стратегічного планування, механізми забезпечення сільськогосподарських підприємств управлінською інформацією та кваліфікованими кадрами.

## **1.2 Процес і методи стратегічного управління підприємством**

При розгляді методів управління, важливо спершу визначити їх напрям, сутність і організаційну структуру.

Методи управління орієнтовані на систему (об'єкт) управління. В управлінській практиці зазвичай використовують різні методи, які взаємодіють між собою та знаходяться у динамічній рівновазі.

Є кілька підходів та систем класифікації методів управління. Дослідники вбачають необхідність виділення загальних та конкретних методів управління. Загальні методи визначають шляхи досягнення основної мети і завдань функціонування всієї системи та її компонентів. Загальні методи, як складова частина окремих способів та прийомів впливу, не призначені для безпосереднього вирішення конкретних завдань. Вони не дають відповіді на питання про те, як здійснювати вплив на конкретний елемент системи у певній ситуації. Не враховуючи це, загальні методи більш глибоко відображають



сутність системи впливів, орієнтовані на розв'язання ключових проблем і надають допомогу у вирішенні конкретних завдань [17, с. 147].

Необхідно систематизувати різноманітні методи управління, враховуючи ряд критеріїв.

Вчені, як правило, виокремлюють наступні основні методи управління:

- економічні методи управління охоплюють розробку планово-економічних показників та засобів їх досягнення. Шляхом матеріальної зацікавленості ці методи активізують ініціативу та відповідальність працівників за досягнення результатів у зв'язку з ухваленими рішеннями;

- організаційно-адміністративні методи базуються на принципах влади та структури підлеглих;

- соціально-психологічні методи представляють собою різноманітні способи впливу на взаємовідносини та зв'язки між людьми, сприяючи підвищенню їх соціальної активності;

- евристичні методи відрізняються від формальних методів, які базуються на точних математичних моделях;

- ідеологічні тощо.

У специфічних умовах конкретні методи є виявленням загальних методів.

Економічні методи управління використовуються для впливу на людей і ґрунтуються на використанні економічних механізмів мотивації та стимулювання активної виробничої діяльності, враховуючи їхні економічні інтереси. Економічні інтереси створюють складну систему у суспільстві, яка включає в себе інтереси держави, господарських суб'єктів та окремих осіб. Взаємодія між цими різними інтересами часто супроводжується конфліктами, що робить проблему їхнього збалансування однією з найскладніших.

Ф. Тейлор і А. Файоль висунули одні з перших аргументи щодо необхідності та важливості використання економічних методів управління. У своїх наукових працях вони надавали значну увагу одному з аспектів економічних методів – системі винагород, а також обґрунтовували важливість стимулюючих мотивів щодо оплати праці. Оплата праці працівників повинна

відповідати встановленому плану і забезпечувати справедливу винагороду за якісне виконання роботи. Вони докладно розглянули принцип стимулювання високопродуктивних працівників через систему преміювання [37, с. 89].

Економічні методи управління включають в себе метод економічного стимулювання, який базується на створенні доходів для підприємств і організацій, а також винагородженні працівника в залежності від його особистого внеску.

Побудова економічних стимулів ґрунтується на таких принципах:

- важливим елементом ефективного економічного стимулювання є встановлення взаємозв'язку та узгодженості між цілями стимулювання та цілями розвитку підприємства;

- диференціація економічного стимулювання має на меті впровадження необхідних змін у структурі виробництва;

- застосування економічного стимулювання в поєднанні з економічними санкціями, які включають матеріальну відповідальність для підприємств та окремих працівників;

- комбінування економічного стимулювання з іншими методами мотивації.

Важливе місце в системі методів управління займають організаційно-адміністративні методи. До складу організаційно-адміністративних методів входять засоби і техніки впливу, які використовуються керівниками для контролю і взаємодії з підлеглими за допомогою сили та авторитету влади. Основним елементом організаційно-адміністративних методів управління є організаційні відносини, які присутні в будь-якому суспільстві та соціально-економічній системі і визначають різноманітні аспекти управління. Фундаментально, будь-які взаємодії у підприємстві визначаються переважно суб'єктно-об'єктними відносинами, що охоплюють аспекти правові, відповідальності, влади та компетентності. Взаємовідносини в підприємстві створюють можливість встановлення ієрархії влади, тобто визначення співвідношення прав і обов'язків вздовж усієї ієрархічної структури підприємства.

Організаційно-адміністративні методи управління головним чином виражаються у прямому директивному впливі органів влади на керовані системи. Невиконання цього впливу розглядається як пряме порушення виконавської дисципліни і може мати наслідки у вигляді санкцій.

Організаційно-адміністративні методи управління ґрунтуються на системі:

- законодавчих актів країни;
- нормативних документів вищестоящих управлінських органів;
- операційного керівництва;
- створенні планів, програм, та завдань у підприємстві та інших структурах.

Система законодавчих актів країни охоплює різноманітні правові документи, такі як державні стандарти, закони, інструкції, постанови, положення, розпорядження, укази та інші нормативно-правові матеріали. Ці документи є затвердженими вищими управлінськими структурами держави, такими як президент, парламент і уряд, і є обов'язковими для застосування на всій території країни.

Система нормативних документів вищих управлінських структур включає інструкції, методики, положення, стандарти, а також постанови колегій міністерств і відомств. Крім того, до цієї системи входять накази та розпорядження, які затверджені керівництвом відповідних державних органів. Ці нормативні акти є обов'язковими для застосування у всіх підприємствах, установах і подібних структурах, які підпорядковані відповідному міністерству або відомству.

Система розробки планів, програм і завдань у підприємстві має нормативно-розпорядчий характер для всіх рівнів та працівників внутрішньої структури. Вона регламентує їхню діяльність з метою досягнення визначених цілей і завдань, спрямовану на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Система оперативного управління включає в себе видання розпоряджень, використання заохочень та санкцій, участь у керівництві, а також передачу

повноважень та відповідальності від верхніх рівнів до нижчих в ієрархії службових посад.

Основні форми управління на організаційно-адміністративному рівні можна охарактеризувати так:

- моніторинг та нагляд за функціонуванням підприємств та індивідуальною діяльністю працівників;
- пряма адміністративна вказівка, що має примусовий характер, вона направлена на конкретні об'єкти чи особи і впливає на конкретну ситуацію;
- створення та впровадження пропозицій із удосконалення організації та оптимізації різних процесів, які піддаються впливу на організаційному та адміністративному рівні;
- установлення правил, які контролюють дії підлеглих (нормативне регулювання), і розробка стандартних процедур для адміністративного впливу.

Організаційно-адміністративні методи ґрунтуються на використанні влади керівника, його прав та контролю, які властиві організаційній дисципліні та відповідальності. В управлінні будь-яким підприємством можливі різні форми застосування організаційно-адміністративних методів. Обов'язкове розпорядження, таке як наказ чи заборона, представляє собою один із методів впливу в організаційному контексті. Крім того, існують договірні методи, такі як консультація та узгодження, які базуються на взаємоприйнятті сторін. До цього можуть додаватися рекомендації та побажання, включаючи поради, роз'яснення та пропозиції, які сприяють конструктивному співробітництву та залученню допомоги.

Щодо методів впливу на організаційно-розпорядчому рівні, їх здійснення відбувається через ухвалення загальних та індивідуальних організаційно-адміністративних рішень, таких як розпорядження, компетентними суб'єктами. Ці методи спрямовані на розвиток і конкретизацію, а також на впровадження в певну форму організаційного регламентування. До цих методів можна віднести такі форми впливу, як наказ, вказівка, установка, припис та рішення.

Додатково до цього, до складу організаційно-розпорядчих методів включаються засоби, спрямовані на забезпечення дисципліни. Ці методи

використовуються у випадку, коли виникає ситуація невиконання встановлених організаційно-адміністративних актів управління або порушення встановлених правил і норм поведінки. У таких випадках суб'єкт управління застосовує стягнення для негайного врегулювання ситуації.

Соціально-психологічні методи управління включають в себе різноманітні засоби впливу на свідомість та активність як окремої особи, так і суспільства. Метою є підвищення ефективності діяльності управлінського об'єкта. Вони включають в себе специфічні підходи до впливу на процеси формування та розвитку колективу, а також внутрішні події, що відбуваються всередині цього колективу. Ці методи ґрунтуються на використанні соціально-психологічного механізму, що діє в колективі. До цього механізму входять формальні та неформальні групи, ролі та статуси особистостей, система взаємин, соціальні потреби та інші аспекти соціально-психологічного характеру.

Соціально-психологічні методи можна розглядати як своєрідну форму мистецтва. Характеризуючи ці методи управління, слід враховувати їхню мотиваційну особливість, яка визначає напрямок їх впливу. Ключовими мотиваційними підходами є методи переконання, спрямовані на стимулювання об'єкта управління до виконання дій, які є бажаними для даного суб'єкта. До цього типу методів належать: мотивація, підбадьорювання, стимулювання, навіювання відмінностей, наслідування, використання власного прикладу, залучення, вираження осуду, передача інформації та інші.

Усі ці методи надають керівникові значні можливості в контролі за поведінкою та свідомістю людей. Так, прикладом може бути метод відмовлення, який включає в себе переконування суб'єкта управління за допомогою аргументів та фактів щодо доцільності виконання завдання. Цей метод спонукає виконавця діяти згідно із запропонованим суб'єктом способом. Цей метод реалізується через використання рекомендацій, що представляють собою вплив, спрямований на свідомість виконавця. Він ґрунтується на його моральній відповідальності, виконавській дисципліні, досвіді і професійній кваліфікації.

Метод спонукання володіє ще сильнішим мотиваційним впливом, порівняно з попереднім методом, оскільки включає в себе стимулювання виконавця до певних дій, враховуючи не лише інтереси суб'єкта управління, але й особисті потреби виконавця. Реалізація цього методу включає в себе надання поради або вираження прохання. Порада представляє собою вплив, при якому суб'єкт управління надає виконавцеві пораду щодо вибору шляху розв'язання проблеми, ґрунтуючись на накопиченому досвіді, попередніх випадках та стимулюючи виконавця до самостійних дій та самостійного пошуку відповідей на поставлені питання. Прохання представляють собою форму керуючого впливу, що базується на стимулюванні виконавця до вчинків, враховуючи характер сформованих взаємин між ними. Зазвичай це ввічлива форма вираження розпорядження.

Великого значення набуває особистий приклад керівника, що служить не лише як позитивний зразок відповідної поведінки, але й вказує на працівників, які є прикладами до наслідування. Звісно, керівник повинен відповідати тим самим вимогам, які він ставить перед своїми підлеглими, виявляючи єдність між своїми словами та вчинками. Коли поведінка керівника служить еталоном для підлеглих, метод особистого прикладу працює автоматично. При застосуванні цього методу важливо мати на увазі, щоб приклад був доступний для вивчення та використання, і щоб сам керівник не підкреслював свою перевагу над підлеглими.

Сучасне суспільство надає велике значення відносинам, спрямованим на повагу особистої гідності людей, визнання їхньої самоцінності та важливості. Методи заохочення спрямовані на встановлення чіткого зв'язку між продуктивністю праці та системою стимулювання. Методи заохочення вимагають від керівників розуміння психологічних особливостей працівників та спрямовані на активне стимулювання їхнього розвитку та задоволення потреб у самореалізації та творчості. Багато різновидів стимулювання сприяють активізації процесу визначення різниці між окремими працівниками, що вимагає добре проробленої системи оцінки їхнього індивідуального внеску, а також оцінки взаємин, сформованих у колективі.

Метод інформування включає цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату. Цей вплив здійснюється шляхом відбору, обробки та розповсюдження необхідної інформації об'єкту для покращення його орієнтації в ситуації і вибору оптимальних дій для досягнення поставленої мети.

Психологічні методи управління спрямовані на налагодження взаємин між людьми за допомогою ефективного відбору та розташування персоналу. Серед них включаються методи формування сприятливого робочого середовища, професійного відбору і навчання та інші методи гуманізації праці.

Методи управління можна класифікувати відповідно до етапів та елементів управлінського процесу на такі:

1. Вплив на керовані об'єкти. Цей метод включає в себе застосування різноманітних технік та інструментів для безпосереднього впливу на об'єкти управління. Це може бути за допомогою фізичного контролю, технічних рішень, інженерних методів тощо.

2. Організація самої керуючої системи. Включає в себе розробку та вдосконалення структури, процесів, методів роботи самої системи управління. Це може охоплювати внутрішню організацію команд, визначення ролей та відповідальностей, оптимізацію бізнес-процесів тощо.

3. Інформаційне забезпечення управління. Спрямовано на забезпечення системи управління необхідною інформацією. Це включає в себе збір, аналіз та передачу даних, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення.

4. Вироблення і прийняття рішень. Цей метод стосується процесу вибору найбільш відповідних альтернатив та розробки стратегій для досягнення поставлених цілей. Включає в себе аналіз інформації, врахування обставин та визначення оптимальних шляхів дії.

5. Контроль, оцінка, аналіз тощо. Спрямовано на оцінку результатів виконання рішень, виявлення невідповідностей між планами та фактичною реалізацією, впровадження корекцій для досягнення кращих результатів. Включає моніторинг, аналіз та контроль виконання завдань.

Так, в рамках наведеної класифікації існують різноманітні специфічні методи управління, які визначаються конкретними завданнями та особливостями управлінського процесу. Давайте розглянемо деякі із зазначених методів:

1. Проблемно-організуючі методи. Зосереджені на вирішенні конкретних проблем або завдань управління. Ці методи акцентують увагу на ідентифікації та вирішенні проблем для досягнення кращих результатів.

2. Функціональні методи. Орієнтовані на впорядкування та вдосконалення функціональних аспектів управління, таких як планування, координація, мотивація персоналу та інші.

3. Програмно-цільові методи. Спрямовані на досягнення конкретних цілей та визначення програм для їх виконання. Ці методи дозволяють зорієнтувати управлінські зусилля на досягнення стратегічних цільових результатів.

4. Організаційного аналізу методи. Використовуються для аналізу та оптимізації організаційної структури та процесів для ефективного функціонування системи управління.

5. Організаційного регламентування методи. Забезпечують визначені норми, правила та процедури для ефективного управління в межах підприємства.

6. Організаційного нормування методи. Стосуються встановлення стандартів та нормативів для оцінки та контролю результатів управлінської діяльності.

7. Організаційного проектування методи та інші. Включають в себе методи, спрямовані на створення та розвиток ефективної організаційної структури та процесів для вирішення конкретних завдань управління.

Ці методи допомагають управлінцям вибирати підходи та інструменти, які найкращим чином відповідають специфіці їх завдань і контексту управління.

В залежності від різносторонніх завдань, які вирішуються в процесі управління, методи управління можна класифікувати у три основні групи:



1. Методи управління функціональними підсистемами. Ця група включає в себе підходи, спрямовані на оптимізацію роботи окремих функціональних частин підприємства. Сюди входять методи, спрямовані на поліпшення роботи конкретних відділень чи груп завдань.

2. Методи виконання функцій управління. Ця група охоплює прийоми, спрямовані на забезпечення ефективного виконання основних управлінських функцій, таких як планування, організація, впровадження та контроль. Ці методи ставлять за мету оптимізацію процесів управління всією структурою організації.

3. Методи прийняття управлінських рішень. У цю категорію входять підходи, спрямовані на оптимізацію процесів прийняття управлінських рішень. Це може включати в себе аналіз даних, використання стратегічного мислення та розробку ефективних стратегій для досягнення поставлених цілей.

Ці три основні групи методів управління взаємодіють між собою, утворюючи комплексний підхід до ефективного управління різними аспектами діяльності підприємства.

Методи управління функціональними підсистемами в значній мірі визначаються структурою об'єкта управління, яка може бути організована з урахуванням функціонального розподілу управлінської діяльності. Це означає, що в межах системи існує чіткий розподіл відповідальності за такі сфери, як виробництво, інновації, маркетинг, фінанси, управління персоналом, та інші види робіт.

Так, при управлінні виробничою діяльністю контрольованого об'єкта використовуються різні підходи, такі як:

1. Діагностика ресурсів. Аналіз трудових, матеріальних та інших ресурсів у підприємстві дозволяє здійснити повний огляд наявних можливостей та обмежень, щоб раціонально використовувати ресурси.

2. Побудова сценаріїв змін. Розробка різних сценаріїв для майбутнього дозволяє управлінцям готуватися до різних умов і реагувати на зміни в економічному, технічному або ринковому середовищі.

3. Аналіз діяльності. Систематичний аналіз виробничих процесів допомагає виявляти проблеми, вдосконалювати ефективність та впроваджувати нові підходи для покращення виробничих показників.

4. Контроль якості. Здійснення постійного контролю якості продукції та матеріалів гарантує відповідність стандартам і задоволення потреб клієнтів.

5. Програмування, планування, контроль. Використання методів програмування і планування дозволяє ефективно організувати та контролювати процеси виробництва для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Методи виконання функцій управління пов'язані із вирішенням завдань, які передбачає суб'єкт управління у процесі впливу на об'єкт, з метою просування в напрямку до визначеної цілі. Серед цих методів важливо висвітлити конкретні підходи до керівництва, включаючи:

1. Планування:

- стратегічне планування. Розробка довгострокових стратегій для досягнення головних цілей підприємства;
- операційне планування. Розробка конкретних дій та завдань для виконання стратегічних планів.

2. Організація:

- структура організації. Створення ефективної організаційної структури, яка визначає ролі та відповідальності працівників;
- розподіл обов'язків. Чітке визначення завдань та обов'язків між членами команди.

3. Координація:

- забезпечення взаємодії. Синхронізація робіт різних підрозділів чи команд для досягнення спільних цілей;
- комунікація. Забезпечення ефективного обміну інформацією та інструкціями між членами команди.

4. Контроль:

- моніторинг виконання. Систематичний аналіз результатів та прогресу виконання завдань;

- корекція шляху. Вживання заходів для виправлення або удосконалення процесів, якщо це необхідно.

#### 5. Мотивація:

- стимулювання працівників. Застосування різних методів для збільшення мотивації та підтримки високої продуктивності;

- задоволення потреб працівників. Розуміння та врахування особистих та професійних потреб співробітників.

Методи прийняття управлінських рішень включають у себе послідовні етапи та процедури, що є необхідними для розв'язання конкретної проблеми, що стоїть перед управлінською підсистемою.

На етапі формулювання проблеми визначальну роль відіграють прийоми збору, зберігання, обробки і аналізу інформації. Також важливі методи реєстрації ключових подій, їх опису та оцінки, аналізу, використання аналогій, моделювання та інші прийоми, що сприяють глибокому розумінню та визначенню основних аспектів проблеми.

На етапі вирішення проблеми також важливе використання методів збору інформації. Зокрема, на цьому етапі широко застосовуються інформаційні технології як комп'ютеризовані засоби для аналізу процесів прийняття рішень. Ці технології допомагають систематизувати та опрацьовувати величезний обсяг даних, що полегшує процес прийняття ефективних та обґрунтованих управлінських рішень.

На етапі прийняття рішення використовуються різноманітні методи, але особливо акцентується на використанні методу оптимізації. Це вказує на те, що на першому місці стоїть вдосконалення та знаходження оптимальних варіантів для досягнення поставлених цілей.

Під час організації виконання рішень використовують не лише прямі методи (накази, розпорядження і т.д.), а й ті, які є непрямими. Ці методи включають матеріальні та моральні заохочення, а також формування соціально-психологічної готовності працівників до виконання визначених завдань.

На етапі контролю використовуються специфічні підходи, такі як діагностичний метод для оцінки поточного стану, а також коригуючі методи

для внесення змін та покращення ефективності, серед інших. Ці методи дозволяють не лише визначати відхилення від планованих результатів, а й вчасно вживати заходів для досягнення поставлених цілей.

### **1.3 Методичні засади стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами**

Успішність розвитку сільськогосподарського підприємства прямо залежить від ефективності управлінського процесу, який, в свою чергу, ускладнюється унікальними особливостями діяльності в аграрному секторі. Крім того, система управління повинна, передусім, забезпечувати свій власний розвиток, випереджаючи за темпами розвитку систему виробництва. Таким чином, виникає низка конкретних особливостей і вимог до системи управління, а відповідно, до неї також застосовуються специфічні критерії оцінки результативності.

Методологія – це галузь науки, яка аналізує структуру, логічну організацію, методи, принципи, засоби та норми науково-пізнавальної діяльності, вивчаючи способи проведення досліджень і набуття знань. Методологія дозволяє зрозуміти суть, принципи і методи, які становлять основу наукового розуміння реальності та відтворення її в процесі наукових досліджень. Насамперед, методологія об'єднує сам процес наукового дослідження і його важливий продукт – знання. Методологія представляє собою систему методів створення, структурування і обґрунтування наукового знання.

В широкому контексті наукового дослідження, методологія є способом структурування думок та організації систематизованої практичної та теоретичної діяльності суб'єкта. У вузькому сенсі, це включає сукупність принципів, методів, прийомів, норм і процедур науково-пізнавальної діяльності, які використовуються в конкретній галузі знань (конкретна наукова методологія). Методика представляє собою конкретний алгоритм або процедуру для виконання певних дій, таких як визначення результативності стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Підходи до оцінки стратегічного управління розвитком розкриваються за допомогою термінів “результативність” і “ефективність”. Результативність вказує на те, наскільки отримані результати відповідають поставленим цілям чи очікуванням, тоді як ефективність відображає співвідношення між результатами та витратами ресурсів.

У сфері економічної науки та практики великою мірою акцентується на ефективності. Відповідно до економічної енциклопедії, ефективність означає здатність досягати ефекту або результату в рамках процесу, проєкту тощо. Визначається ця ефективність як відношення досягнутого ефекту чи результату до витрат, витрачених для досягнення цього результату.

Отже, ефективність можна розглядати як складову частину загальної результативності, при цьому враховуючи поставлені організацією цілі, які планувалось досягти. Слід відзначити, що в сучасних умовах більшість сільськогосподарських підприємств в Україні зазвичай спрямована на досягнення економічної ефективності. Однак лише деякі з них встановлюють за собою мету досягнення соціальної, екологічної та інших видів ефективності.

На наш погляд, оцінка економічної ефективності управління розвитком означає визначення того, наскільки організація використовує наявні можливості для підвищення якості своєї діяльності та досягнення економічних результатів. Здійснення кількісної оцінки часто ускладнене через відсутність універсальних показників для визначення якості результатів діяльності та можливостей розвитку. В даному контексті найбільш відповідним є використання експертної оцінки.

Результативність системи стратегічного управління визначається її здатністю досягати визначених стратегічних цілей. Ефективність системи стратегічного управління визначається значеннями стратегічних показників, що відображають, наскільки успішно підприємство досягає своїх стратегічних цілей протягом певного періоду [40, с. 54]. Результативність представляє собою відносно індивідуальний аспект, для якого неможливо уніфікувати конкретний набір показників, оскільки цілі підприємств варіюються.

За результатами наших досліджень, розробка методики оцінки ефективності стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства вимагає комбінації методологічних аспектів, що принаймні охоплюють три сфери: визначення типу розвитку підприємства; стратегічний аналіз для оцінки його потенціалу та позиції; оцінка системи управління як інструменту впливу на об'єкт для досягнення цілей розвитку.

В природі не існує явищ, які були б виключені або поза контекстом процесу розвитку. У процесі розвитку виникають як зовнішні, так і внутрішні протиріччя, які можуть сприяти як просуванню вперед, так і відступу. Стан будь-якого явища може бути описаний конкретними параметрами, які дозволяють визначити, чи знаходиться явище в рівноважному стані чи вийшло з нього. Також, ці параметри можуть вказувати на суттєві відмінності між ними за глибиною розбіжностей, а також вказувати на позитивні або негативні аспекти, які несуть в собі ці відмінності.

Сільськогосподарські підприємства характеризуються трьома видами розвитку: екстенсивним, інтенсивним й інноваційним. У ході екстенсивного розвитку, зростання валової продукції, яка є основним показником ефективності цього типу відтворення, досягається шляхом збільшення обсягів витрат виробництва. Але в довгостроковій перспективі цей підхід обмежений, оскільки деякі чинники виробництва, зокрема земельні ресурси, є обмеженими. Таким чином, постає необхідність у виборі між двома об'єктивними альтернативами: або ставка на банкрутство, або вибір інтенсивного розвитку, що означає якісне удосконалення технічних, технологічних, економічних та інших систем.

Під інноваційним розвитком розуміється розширене відтворення, при якому збільшення обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції досягається не лише за рахунок зростання витрат ресурсів, але переважно через активне використання нових знань та їх практичної реалізації. Цей підхід включає максимальне використання та швидке впровадження науково-технічних технологій.

Динаміка зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема циклічність, відіграє важливу роль у впливі на операційну діяльність підприємств. Ураховуючи різноманітні причини циклічного відтворення та часті порушення традиційних фаз, науковці різних напрямків запропонували наступні різновиди циклів:

- цикли Джаглера, які повторюються через 7-11 років, виникають в результаті взаємодії різноманітних чинників грошового та кредитного характеру;

- цикли Кітчина, що тривають від 3 до 5 років, виникають внаслідок змін у рівні запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах;

- цикли Кондратьєва, або довгохвильові цикли, тривалістю в 40-60 років, характеризуються суттєвими змінами в технологічній базі суспільного виробництва та його структурною перебудовою. Ці цикли визначаються радикальними трансформаціями, які відбуваються в економіці та виробничих процесах, що служать основною динамічною силою цього періоду;

- цикли Кузнецова, що тривають приблизно 20 років, визначаються змінами у відтворювальній структурі виробництва. Ці цикли часто називають відтворювальними або будівельними, і їхнім головним рушійним чинником є зміни в самому процесі відтворення;

- приватні господарські цикли, які тягнуться від одного року до 12 років, взаємодіють із коливаннями інвестиційної активності [55, с. 7].

Разом із макроекономічним циклом, циклами розвитку галузей та життєвим циклом продукції на підприємстві, виявляється вплив на стан останнього. Цей вплив визначається як життєвий цикл виготовлення конкретної продукції, так і внутрішні життєві та економічні цикли розвитку самого підприємства. Зміни в етапах циклів призводять до змін у вмісті систем управління. Характер функцій та завдань управління визначається змістом цілей, які відрізняються на різних етапах розвитку підприємства. Для досягнення нових цілей потрібно визначити нові напрямки, установити нові критерії балансу в системі та впровадити нові організаційні структури.

Етапи життєвого циклу підприємства включають в себе стадії зародження, активного росту, зрілості та спаду. Для оцінки ефективності управління сільськогосподарським підприємством, враховуючи циклічність його функціонування, вважаємо за доцільне визначити концепцію загальної ефективності системи управління. Сукупність показників, що визначають ефективність системи управління, представляє оцінку активності підприємств на певному етапі їхнього життєвого циклу. Тривалість життєвого циклу підприємства може відрізнитися в залежності від країни та галузі, але не зважаючи на це, характер кривої залишається однаковим для всіх підприємств. Крива життєвого циклу розкладається на окремі сегменти, при цьому кожен із них відображає залежність підприємства від зовнішніх та внутрішніх умов, що виникають протягом певних періодів часу. На кожному етапі існує конкретний набір фінансово-економічних показників, який дозволяє оцінити ефективність його функціонування [11, с. 65].

На етапі зародження відбувається створення підприємства та його поступове введення на ринок, що супроводжується техніко-економічним розвитком і накопиченням активів. Необхідно активно відстежувати прогностичні показники, що є характерними для фази зародження, порівнювати їх з реальними результатами та вносити корективи за необхідності. Слід особливу увагу звертати на динаміку структури активів. Обсяги виробництва та продажу на початковому етапі ростуть сповільненими темпами. Оскільки система постачання сировини та реалізації готової продукції не належно налагоджена, виникають труднощі як у виробництві, так і в збуті.

Під час стартового етапу розвитку підприємства важливо особливу увагу приділяти показникам платоспроможності та фінансової стійкості. У цей період підприємство ще не досягло повного функціонування, тому взяття рішень на основі показників рентабельності або оборотності є надто передчасним. У цей час підприємство має значну частку заборгованості, що призводить до високого фінансового ризику. Тому потрібно здійснювати заходи для стабілізації фінансових показників.



На етапі зростання підприємство значно збільшує обсяги реалізації, отримує визнання серед споживачів, постачальників і кредиторів. Виробництво характеризується активним процесом модернізації, що призводить до підвищення якості виробленої продукції. На даному етапі значно скорочується відсоток позикових коштів у структурі активів підприємства. На цьому етапі важливо, щоб показники фінансової стійкості і платоспроможності вже проявляли стабільність. У випадку, якщо на попередньому етапі ці показники не усталювали стабільність, це свідчить про те, що підприємство не досягло необхідного рівня ефективності, який характерний для фази росту. Отже, необхідно переглянути маркетингову стратегію та політику щодо позикових коштів підприємства.

Під час періоду активного росту важливими є показники ефективності та прибутковості у процесі реалізації. Що вище ці показники, тим більш вигідний фінансовий стан підприємства. При виявленні зменшення одного з коефіцієнтів важливо провести аналіз із метою вчасного вжиття відповідних заходів для відновлення фінансового стану підприємства. У початковому етапі рентабельність може бути невеликою, оскільки виробництво тільки розпочинається. Однак, коли підприємство досягає етапу активного зростання і успішно подолає труднощі, пов'язані із галузевими вхідними бар'єрами, воно повинно забезпечити стабільний рівень функціонування.

Для забезпечення ефективного розвитку підприємства на етапі зрілості важливо уважно контролювати показники, такі як рентабельність процесу реалізації, рентабельність активів і власного капіталу, а також оборотність.

У тому випадку, якщо рівень фінансового та виробничого ризиків є високим, необхідно здійснити заходи зі стабілізації показників фінансової стійкості та платоспроможності. Якщо фінансові показники на етапі зрілості відхиляються від звичайних середньогалузевих значень, це свідчить про нестабільність у фінансово-економічному функціонуванні підприємства. У такому випадку необхідно вживати заходів для фінансово-економічного оздоровлення [11, с. 67].

Показники морального та фізичного зносу основних засобів можуть слугувати ключовими сигналами про зниження ефективності підприємства на етапі зрілості. Для їх оновлення потрібно залучення додаткових інвестицій. Незважаючи на це, якісно розроблена стратегія реагування на зростання цих показників дозволяє піднятися на новий технічний та технологічний рівень, розширити обсяг виробництва і в той же час поліпшити якість продукції. Настання періоду спаду в основному визначається агресивною стратегією конкуруючих підприємств та збільшеним старінням різних видів ресурсів, таких як інформаційні, кадрові та організаційні. Зміни у зовнішніх чинниках значно впливають на рух підприємства, ймовірно, спричиняючи дестабілізацію його фінансових та економічних показників.

Протягом цього періоду важливо розробити комплекс заходів для відновлення фінансового стану підприємства, таких як стабілізація фінансових показників і впровадження нової маркетингової стратегії. Можливо, буде необхідно впровадження комплексу заходів для своєчасного скорочення обсягів певних видів виробництва, введення на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг, змін у ціновій політиці, стратегії формування попиту та стимулювання збуту; підвищення рівня обслуговування споживачів, пошук нових сегментів ринку і т.д. Важливо відзначити, що при вчасному впровадженні всіх наведених заходів на етапі зрілості підприємства, можна було б уникнути періоду спаду і значних втрат [11, с. 69].

При розгляді економічної циклічності слід враховувати, що джерело нестабільності в економічній системі вищого рівня (макроекономіка) має свої коріння в системах нижчого рівня (мікроекономіка). Суб'єкт мікроекономіки володіє двома формами економічної енергії: енергією економічної активності та потенційною економічною енергією [19, с. 45].

Отже, врахування циклічного чинника стає одним із важливих аспектів стратегії розвитку та ефективного управління підприємством у сучасних умовах. Важно відзначити, що об'єктивне визначення певного типу розвитку можливе лише на етапах активної діяльності та зрілості, коли підприємство вже працювало протягом достатньо тривалого періоду.

У зв'язку з непостійністю та складністю ринкових умов, зі зростанням конкуренції і швидкими, непередбачуваними змінами в законодавстві, спостерігається зростання значення стратегічного аналізу. Використання висновків стратегічного аналізу надає підприємствам можливість ефективно реагувати на зміни в їхньому оточенні та формувати конкурентні переваги. Це сприяє довгостроковому зростанню вартості економічних одиниць та досягненню ними стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження зовнішніх та внутрішніх аспектів підприємства, спрямоване на оцінку можливостей, які стоять перед ним. Висновки стратегічного аналізу дозволяють підприємству виправдано демонструвати потенційному інвесторові готовність до впровадження інновацій, приймати правильні рішення та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Процес стратегічного управління включає в себе проведення стратегічного аналізу. Він входить у загальну структуру стратегічного управління і на початковому етапі розробки стратегії може служити вказівником обмежень. Під час реалізації стратегії цей елемент виступає як активний засіб зворотного зв'язку.

Отже, стратегічний аналіз можна розглядати як неперервний процес, який є необхідним для визначення шляхів розвитку підприємства і його подальшої корекції.

SWOT-аналіз вважається важливим інструментом у стратегічному аналізі, спрямованим на вибір оптимальної стратегії та прийняття ефективних управлінських рішень для забезпечення міцної та надійної позиції та конкурентних переваг на ринку.

SWOT-аналіз дозволяє визначити як позитивні, так і негативні чинники, що впливають на функціонування підприємства, як зовні, так і всередині. Цей інструмент допомагає правильно оцінити можливості, які можуть з'явитися у майбутньому.

Система оцінки результативності стратегічного управління включає в себе конкретні стратегічні показники, що дозволяють кількісно визначити,

наскільки ефективно підприємство досягає своїх стратегічних цілей. Ми розглянули наступні моделі як методи оцінки результативності системи стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства: збалансована система показників; ключові показники ефективності Девіда Парментера; панель управління; порівняльний аналіз; система вимірювань Боба Фелпса; система показників Дюпона; управління, засноване на вартості.

Зазначені методи для оцінки результативності стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства можна розподілити за наступними категоріями:

1. Методи, що базуються на збалансованому підході, рекомендують створення системи стратегічних цілей підприємства, визначаючи їх на основі ключових складових, таких як “Бізнес-процеси”, “Клієнти”, “Персонал” і “Фінанси”. Оцінка результативності системи стратегічного управління проводиться за допомогою збалансованої системи показників, що включає як фінансові, так і не фінансові аспекти. Це враховує широкий спектр показників для визначення ефективності стратегії та досягнення різних аспектів успіху підприємства.

2. Методи, базовані на вартісному підході, характеризуються орієнтацією підприємства на збільшення його загальної вартості. Основною стратегічною метою є зростання вартості підприємства. Оцінка ефективності системи стратегічного управління здійснюється на основі вибраного показника вартості, що відображає ступінь досягнення стратегічної мети та загального підвищення цінності підприємства.

3. В допоміжних методах містяться конкретні рішення (показники), які служать для визначення ступеня досягнення різних стратегічних цілей підприємства. Ці методи можуть бути включені як складова частина збалансованого або вартісного підходу.

4. Інтегровані методи оцінки результативності системи стратегічного управління є комбінацією принципів як збалансованого, так і вартісного підходів. Вони включають в себе систему конкретних оціночних показників,

що дозволяє здійснювати комплексний аналіз ефективності стратегічних рішень та досягнення цілей підприємства.

Професор О. Гудзинський пропонує використовувати систему показників для визначення ефективності управління вітчизняними підприємствами. Ці показники охоплюють оцінку організаційно-технічних аспектів управління, вплив менеджменту на характеристики організаційної системи, ефективність використання ресурсів та вплив управлінських рішень на результати діяльності підприємства. Цей комплексний підхід дозволяє проводити глибокий аналіз ефективності управління.

Для проведення цієї оцінки можливо використовувати методика, яку висунув В. Герасимчук. Автор рекомендує використовувати бальний підхід для оцінки ефективності управління, проводячи аналіз таких аспектів, як структура управління, інтелектуальний потенціал, управлінський профіль підприємства та інші [14, с. 54].

Згідно з вказаною методикою, аналіз структури управління підприємства розпочинається порівнянням існуючої організаційної структури управління з типовими шаблонами. У процесі порівняння важливо розглядати наступні аспекти: відповідність розміру конкретного підрозділу кількості його працівників; відповідність отриманих результатів діяльності структурного підрозділу (за допомогою конкретного показника) тим, що передбачалося; ефективність ієрархічних зв'язків у підтримці виконання його функцій; рівні управління; цілі та стратегії управління.

Аналіз управлінського профілю підприємства дозволяє визначити взаємозв'язок між структурою управління, організаційним кліматом та кадровим потенціалом, враховуючи конкретний тип управлінського профілю. Оцінка інтелектуального капіталу включає в себе оцінку основних його характеристик, таких як: готовність до критичного аналізу; здатність сприймати нові ідеї; здатність бачити перспективи; наявність цілеспрямованості та намірів; рівень інтелектуальних здібностей; розвинене управлінське мислення.

Отже, стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств має бути настільки ефективним, щоб забезпечувати досягнення

визначених цілей і виявляти результативність підприємства. У цьому відношенні цілі кожного підприємства є унікальними, і на кожному етапі життєвого циклу підприємства їх характер змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Враховуючи вищенаведене, можна сказати, що успішність стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств забезпечується за наступних умов:

- готовність та здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- здатність ефективно маневрувати ресурсами для досягнення виробничого результату;
- здатність коректно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, проводити аналіз та прогнозування, а також ефективно розподіляти ресурси;
- координація діяльності структурних підрозділів підприємства з метою досягнення спільних цілей розвитку;
- існування чітко визначених та обґрунтованих цілей, а також інформованість колективу підприємства про них.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області**

Львівська область є однією з областей України, розташованою на заході країни. Ця область є важливим центром економіки, туризму, культури та науки. Вона входить в історико-культурний регіон Східна Галичина і є частиною Карпатського єврорегіону.

Львівська область була утворена 27 листопада 1939 року. З того часу вона розвивалася як одна з найбільш розвинених областей в Україні. Економічно вона відома своєю промисловістю, сільським господарством та іншими галузями.

У культурному відношенні Львівська область славиться своєю багатою історією, архітектурними пам'ятками та традиціями. Місто Львів, яке є адміністративним центром області, відоме своєю старовинною архітектурою, вуличними кафе та культурними заходами.

Туризм також відіграє важливу роль у розвитку Львівської області. Багато туристів приваблюється історичними пам'ятками, красивими природними ландшафтами Карпат, а також унікальними культурними подіями.

У науковому напрямку Львівська область також відзначається діяльністю своїх наукових і освітніх установ, сприяючи розвитку науки та освіти в регіоні та країні в цілому.

Львівська область включає в себе сім районів, що визначаються як Дрогобицький, Золочівський, Львівський, Самбірський, Стрийський, Червоноградський і Яворівський. Кожен із цих районів має свої унікальні особливості і культурний контекст, що робить Львівщину багатогранною та цікавою областю в Україні.

Розташована на заході України, Львівська область має прикордонні зв'язки з Волинською, Закарпатською, Івано-Франківською, Рівненською та Тернопільською областями. Крім того, вона має прикордонні перетини з Республікою Польща, що сприяє взаємодії та обміну між регіонами.

Північна частина Львівської області представлена зоною мішаних лісів, відомою як Мале Полісся. Середня частина характеризується лісостеповим кліматом, і в рельєфі виділяються різні пасма, такі як Розточчя, Гологори, Вороняки, Опілля, а також західна частина Подільської височини. На південному заході та півдні Львівської області розташовані передгір'я Карпат та самі Карпати, що представлені гірським масивом Бескиди. Межа на південному заході області співпадає з Верховинським Вододільним хребтом. Територія області входить у склад Головного європейського вододілу, розташованого між басейнами Чорного й Балтійського морів.

В південній частині Львівської області розташована Львівсько-Волинський кам'яновугільний басейн, а також західні частини Передкарпатської нафтогазоносною області та Передкарпатського сірконосного басейну. Промислові центри, такі як Червоноградський, Львівський та Бориславсько-Дрогобицько-Стебницький, є основними економічними вузлами в цьому регіоні.

Трускавець, Східниця і Моршин є визначеними бальнеологічними курортами міжнародного рівня. Архітектурні комплекси Львова і Жовкви, а також численні замки та інші історичні пам'ятки, що розташовані в області, разом з Карпатськими горами створюють значні можливості для розвитку туризму в цьому регіоні.

Площа Львівської області становить 21,832 тис. км<sup>2</sup>, що відповідає 3,6% загальної площі території України. За площею ця область розташовується на 17-му місці серед інших областей країни.

Клімат в області є помірно континентальним і вологим: зими м'які з відлигами, весни вологі, літа теплі, а осінь тепла і суха. У січні середня температура становить приблизно -5 °С, в липні вона коливається від +18 °С у



центральної області до +12 °С в гірських районах. Річна сума опадів коливається від 600 мм на рівнинній місцевості до 1000 мм у гірських районах.

Ураховуючи кліматичні умови та географічне положення Львівської області, тут ідеальні умови для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур і утримання різних видів тварин.

Однією з ключових галузей є рослинництво. Область вирощує зернові, олійні культури, цукрові буряки, картоплю та інші сільськогосподарські культури.

У 2022 році продукція рослинництва складала майже три чверті від загального обсягу сільськогосподарської продукції, а саме 73,4% (рис. 2.1). Це свідчить про значний внесок рослинництва у загальну структуру виробництва сільського господарства в області.

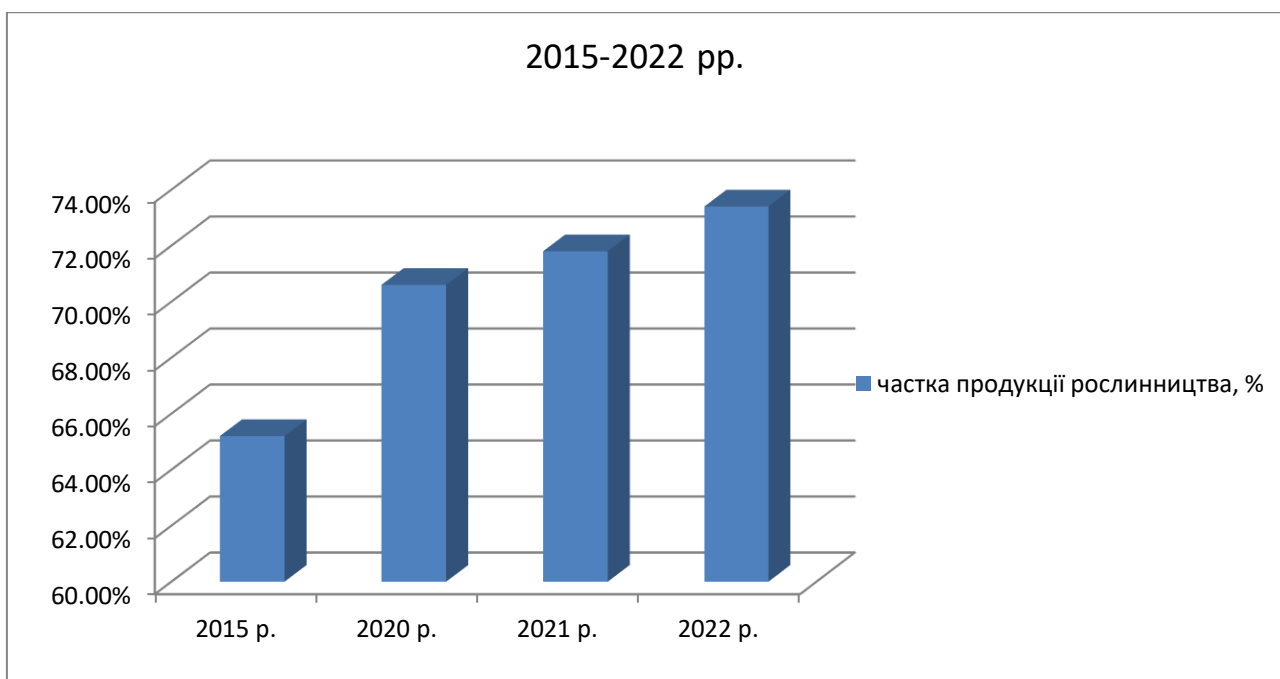


Рис. 2.1 – Частка продукції рослинництва, %

Розглянемо ситуацію із використанням земельних ресурсів підприємств у Львівській області та проведемо аналіз, як змінювалася їхня площа протягом останніх трьох років (табл. 2.1).

Згідно з інформацією з таблиці 2.1, загальна площа всіх сільськогосподарських угідь зменшилася на 1,5%. Найбільш помітним є

зменшення площі угідь, які віднесені до категорії рілля (на 2,6%) і пасовища (на 2,1%). В той час як площа земель, призначених для сіножатей, зросла на 4,1%.

*Таблиця 2.1 – Динаміка землекористування підприємств Львівської області за 2020-2022 рр., тис. га*

Категорія земель	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Усі сільськогосподарські угіддя	1260,8	1240,0	1241,5	98,5
Рілля	793,4	770,9	772,6	97,4
Сіножаті	187,6	195,4	195,2	104,1
Пасовища	255,7	250,7	250,3	97,9
Багаторіні насадження	23,4	22,8	23,2	99,1

Таблиця 2.2 відображає площі під посівами сільськогосподарських культур за три роки, з 2020 по 2022.

*Таблиця 2.2 – Площі, відведені під вирощування основних сільськогосподарських культур у Львівській області за 2020-2022 рр., тис. га*

Сільськогосподарська культура	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5
Посівна площа – всього	712,7	717,6	746,0	104,7
Зернові та зернобобові культури	306,6	318,5	326,5	106,5
Пшениця	174,7	167,1	177,7	101,7
Ячмінь	39,9	38,4	35,5	89,0
Гречка	2,4	3,7	6,4	2,7р.
Кукурудза	66,5	86,7	86,7	130,4
Овес	13,3	12,6	12,7	95,5
Зернобобові культури	3,6	3,4	3,5	97,2
Соняшник	30,5	40,5	43,5	142,6
Соя	79,9	87,6	107,1	134,0

продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Картопля	94,8	95,5	98,9	104,3
Овочеві культури	42,1	42,3	43,2	102,6
Ріпак і кольза	67,0	51,3	46,6	69,6
Цукровий буряк	12,6	14,2	15,0	119,0
Кормові коренеплоди	9,9	8,7	8,5	85,9
Кукурудза кормова	2,1	1,8	1,8	85,8
Плоди та ягоди	15,1	14,8	14,6	96,7

З аналізу таблиці 2.2 виходить, що загальна посівна площа всіх сільськогосподарських культур в 2022 році порівняно з 2020 роком зросла на 4,7%, що є позитивною тенденцією. Площі посіву гречки збільшились у 2,7 раза, соняшнику на 42,6%, сої – 34,0%, кукурудзи на зерно – 30,4%, цукрового буряка – 19,0%. Також варто відзначити зменшення посівних площ для ячменю, вівса, ріпаку і кользи, кормових коренеплодів, а також посівних площ плодів і ягід.

В таблиці 2.3 представлені обсяги виробництва основних сільськогосподарських культур підприємствами Львівської області.

*Таблиця 2.3 – Виробництво продукції рослинництва підприємствами Львівської області за 2020-2022 рр., тис. ц*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5
Зернові та зернобобові культури	16074,2	18278,6	19045,5	118,5
Пшениця	7845,4	8243,8	9117,8	116,2
Ячмінь	1767,6	1834,9	1784,3	100,9
Гречка	27,7	36,9	73,9	2,7 р.
Кукурудза	5846,4	7550,0	7535,4	128,9

1	2	3	4	5
Овес	334,6	340,0	340,0	101,6
Зернобобові культури	59,3	61,4	66,4	112,0
Соняшник	847,9	1017,2	1088,3	128,4
Соя	2289,7	2637,9	2898,6	126,6
Картопля	16011,3	16813,6	18309,5	114,4
Овочеві культури	8066,7	8291,8	8474,4	105,1
Ріпак і кольза	1721,2	1773,6	1766,8	102,7
Цукровий буряк	7230,9	8484,7	11092,1	153,4
Кормові коренеплоди	3202,2	2862,7	2752,9	86,0
Кукурудза кормова	749,2	592,0	513,4	68,5
Плоди та ягоди	1405,3	1309,3	1424,0	101,3

Як видно з інформації в таблиці 2.3, виробництво пшениці у 2022 році порівняно з 2020 роком зросло на 16,2%, а обсяг виробництва кукурудзи на зерно збільшився на 28,9%, цукрового буряка на 53,4%, соняшника – 28,4%, сої – 26,6%, картоплі – 14,4%. Також відзначається зменшення виробництва кормових коренеплодів, кукурудзи кормової. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства Львівської області в останні роки акцентують увагу на вирощуванні цукрового буряка, кукурудзи на зерно, соняшника та сої.

Таблиця 2.4 відображає динаміку урожайності основних сільськогосподарських культур, які вирощуються сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

З таблиці 2.4 можна виокремити, що урожайність сільськогосподарських культур в 2022 році порівняно з 2020 роком значно зросла. Проте, слід відзначити, що урожайність деяких культур зазнала зменшення. Наприклад, урожайність соняшнику зменшилась на 7,0%, сої – на 2,5%, а кукурудзи кормової на 20,4%.

Таблиця 2.4 – Урожайність основних сільськогосподарських культур у підприємствах Львівської області за 2020-2022 рр., ц/га

Сільськогосподарська культура	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Зернові та зернобобові культури	52,4	58,0	58,5	111,6
Пшениця	44,9	49,3	51,3	114,3
Ячмінь	44,4	47,7	50,0	112,6
Гречка	10,2	9,3	11,5	112,7
Кукурудза	88,0	90,6	87,5	99,4
Овес	25,2	26,9	27,0	107,1
Зернобобові культури	16,5	18,6	19,0	115,2
Соняшник	27,0	25,2	25,1	93,0
Соя	28,2	29,9	27,8	98,6
Картопля	169	176	185	109,5
Овочеві культури	192	196	196	102,1
Ріпак і кольза	25,8	33,9	37,7	146,1
Цукровий буряк	576	597	738	128,1
Кормові коренеплоди	322	330	326	101,2
Кукурудза кормова	357	324	284	79,6
Плоди та ягоди	101,4	95,4	104,6	103,2

Тваринництво також є важливою галуззю. Львівська область спеціалізується на вирощуванні великої рогатої худоби, свиней, птиці. Молочне та м'ясне виробництво є ключовими галузями сільського господарства в регіоні.

У загальному обсязі сільського господарства у 2022 році частка продукції тваринництва склала 26,6% (рис. 2.2).

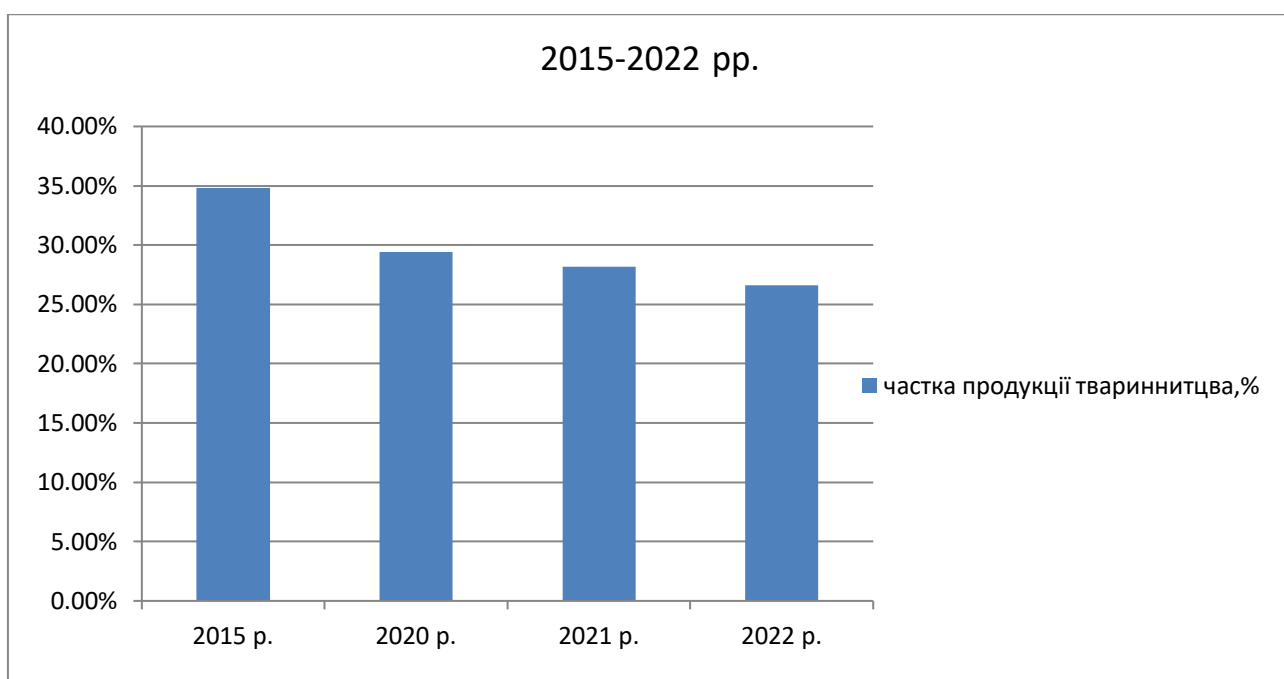


Рис. 2.2 – Частка продукції тваринництва, %

В таблиці 2.5 представлена динаміка кількості худоби та птиці на підприємствах Львівської області, що свідчить про широкий спектр діяльності цих підприємств, включаючи і виробництво продукції тваринництва, окрім рослинництва.

Таблиця 2.5 – Поголів'я худоби та птиці у підприємствах Львівської області за 2020-2022 рр., тис. гол

Вид тварин	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Велика рогата худоба	157,3	144,3	126,7	80,5
у т.ч.: корови	94,3	84,8	75,9	80,5
Вівці	31,5	31,8	29,8	94,6
Коні	29,9	25,0	23,5	78,6
Кролі	285,8	285,5	261,7	91,6
Свійська птиця	9914,9	10305,8	11576,9	116,8
Свині	332,4	362,7	435,3	131,0
Бджолосім'ї, тис. сімей	64,1	64,0	64,7	100,9

За результатами аналізу таблиці 2.5 можна відзначити, що протягом досліджуваного періоду поголів'я свиней зросло на 31,0%, а кількість птиці на 16,8%. Водночас спостерігається зменшення поголів'я великої рогатої худоби на 19,5%, овець на 5,4%, коней на 21,4%, і кролів на 8,4%. Це вказує на те, що підприємства акцентують свою увагу на вирощуванні свиней та птиці

У таблиці 2.6 представлена динаміка обсягів виробництва основних видів продукції тваринництва підприємств Львівської області.

*Таблиця 2.6 – Виробництво основних видів продукції тваринництва підприємствами Львівської області за 2020-2022 рр.*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Вирощування сільськогосподарських тварин (у живій вазі), тис. т	186,6	193,6	210,9	113,0
Реалізація на забій сільськогосподарських тварин у живій масі, тис. т	182,1	180,2	203,5	111,8
М'ясо усіх видів у забійній масі, тис. т	130,0	129,1	147,3	113,3
Молоко, тис. т	480,9	460,1	425,3	88,4
Яйця, млн. шт.	581,1	579,2	598,8	103,0
Вовна, т	19	18	14	73,7
Мед, т	1015	1013	1025	101,0

Аналізуючи дані з таблиці 2.6, можна зазначити, що протягом досліджуваного періоду обсяги виробництва м'яса у живій вазі збільшилось на 11,8%, яєць на 3,0%, меду на 1,0%. Проте, обсяги виробництва молока зменшились на 11,6%, вовни на 26,3%.

Сприяння розвитку сільського господарства в Львівській області реалізується шляхом впровадження заходів із покращення інфраструктури,

використання сучасних технологій та запровадження програм підтримки аграрних виробників.

## **2.2 Дослідження практики стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах**

Підприємствам, які вже закріпилися на ринку, а також тим, що тільки починають свою діяльність, стає все важче протистояти різноманітним викликам і труднощам. Співробітникам цих підприємств доводиться зіштовхуватися із високим рівнем жорсткої конкуренції, перенасиченням ринку подібними товарами та послугами, надмірним потоком реклами та інформації, зрослими очікуваннями споживачів від якості продукції, постійними змінами в умовах ринку, а також інноваціями, які активно конкурують за здобуття все більшої частки ринку. Отже, щоб забезпечити виживання підприємств, важливо передбачати можливі ризики та проблеми, які можуть виникнути у майбутньому, і активно використовувати нові можливості. Так, справжнім викликом для підприємств є визначення пріоритетних напрямів розвитку, розробка ефективних бізнес-планів, адаптація до змін у зовнішньому середовищі, впровадження новітніх технологій для оптимізації управлінських процесів, перегляд стратегій діяльності та виконання стратегічного управління [11, с. 69].

Сільськогосподарські підприємства повинні здійснювати свою господарську діяльність, враховуючи вимоги цільового ринку та формування споживчого попиту. Це вимагає детального вивчення умов і особливостей виробництва в аграрному секторі економіки. У теперішній момент для сільськогосподарських підприємств Львівської області важливо провести розробку стратегій розвитку. Ці стратегії формується на основі SWOT-аналізу, що дозволяє виявити внутрішні можливості підприємств (табл. 2.7).



Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Сильні сторони	Можливості зовнішнього середовища
1	2
<p>Загалом спостерігаються невисокі конкурентні ціни при реалізації продукції на міжнародному ринку у порівнянні з іноземними експортерами.</p> <p>Здійснюється програма активізації розвитку тваринництва.</p> <p>Зміцнення кооперації та посилення інтеграційних зв'язків між господарствами населення та сільськогосподарськими підприємствами в рамках розвитку.</p> <p>Зниження вартості виробництва м'яса шляхом використання науково-обґрунтованої системи годівлі тварин.</p> <p>Ефективне використання внутрішніх ресурсів.</p> <p>Місцезнаходження даної області.</p> <p>Розширення джерел фінансування через розвиток фінансово-кредитної інфраструктури.</p>	<p>Виробництво перспективних продуктів сільського господарства, зокрема виробництво продукції з високим ступенем екологічної чистоти.</p> <p>Застосування сучасних сортів рослин і порід тварин із високим генетичним потенціалом.</p> <p>Підвищення світового попиту на продовольство, що сприятиме розвитку агропромислового сектору.</p> <p>Позитивне сальдо щодо реалізації продукції рослинництва на зовнішньому ринку.</p> <p>Реформи в економіці країни, включаючи спрощення дозвільної системи, активну підтримку залучення інвестицій та надання доступних кредитів під державні гарантії.</p>
Слабкі сторони	Загрози зовнішнього середовища
<p>Еволюція у вимогах та потребах споживачів.</p> <p>Великий фізичний та моральний знос основного виробничого устаткування.</p>	<p>Відтік кваліфікованих кадрів за межі області.</p> <p>Державна аграрна політика, що призводить до занепаду вітчизняного</p>

1	2
<p>Значна частина працівників, які вже виходять за межі традиційного працездатного віку.</p> <p>Недостатня розвиненість інфраструктури для функціонування ринку.</p> <p>Низька ефективність у збереженні ресурсів та висока залежність виробництва від цін на енергоносії.</p> <p>Обмежена участь місцевих наукових кадрів та дослідницької бази у вирішенні економічних проблем розвитку сільськогосподарських підприємств в області, відсутність взаємодії між наукою та виробництвом.</p> <p>Обмежені фінансові ресурси для вдосконалення технологій.</p> <p>Переважно низька якість продукції.</p> <p>Рівень державної підтримки сільськогосподарських підприємств нижчий порівняно з розвинутими країнами за кордоном.</p> <p>Структура сільського господарства в області неоптимальна, що спричиняє низький рівень зайнятості серед сільського населення.</p>	<p>тваринництва.</p> <p>Збільшення конкурентного тиску.</p> <p>Збільшення темпів інфляції.</p> <p>Зростання обсягів імпорту сільськогосподарської продукції в Україну.</p> <p>Взаємозв'язок між споживчою спроможністю населення та обсягами виробництва сільськогосподарської продукції.</p> <p>Корупція.</p> <p>Ліквідація податкових пільг для аграрного сектору.</p> <p>Невелике обсягове виробництво продукції тваринництва.</p> <p>Неясність стосовно розмірів та механізмів подальшої державної підтримки виробників.</p> <p>Обмежена здатність багатьох сільськогосподарських підприємств ефективно впроваджувати інвестиції.</p> <p>Обмежений інтерес та невеликий обсяг залучення як зовнішніх, так і внутрішніх інвестицій.</p>

Вибір правильних пріоритетів і напрямків стратегії діяльності підприємства є ключем до його конкурентоспроможності не тільки в короткостроковій, але й в довгостроковій перспективі. SWOT-аналіз для сільськогосподарських підприємств Львівської області підтверджує, що існують як позитивні, так і негативні тенденції, які слід враховувати при розробці стратегії розвитку.

Сільськогосподарські підприємства проявляють конкурентоспроможність на міжнародному ринку, переважно завдяки низькій ціні продукції та великому її обсягу, але не через високу якість продукції.

У результаті проведеного дослідження було виявлено, що сільськогосподарські підприємства мають слабкі сторони у використанні застарілих методів для підвищення своєї конкурентоспроможності та зайняття стійкої позиції на ринку. Необхідно активно використовувати сучасні методи та вдаватися до міжнародного досвіду для утворення конкурентоспроможного статусу та зміцнення позицій сільськогосподарських підприємств на ринку.

Ми вважаємо, що керівництво сільськогосподарських підприємств у Львівській області повинно розробляти стратегічні та тактичні плани, враховуючи вимоги цільового ринку, попит на продукцію, а також проводячи інтегральну оцінку економічного потенціалу та умов для здійснення виробничої діяльності.

Погоджуючись із думкою вченого А. Зеленського, варто відзначити, що стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства повинна включати дії, спрямовані на: підвищення якості продукції та її привабливості для споживача; оптимізацію асортименту продукції та розумне ціноутворення для забезпечення доступності для споживача; створення ефективної системи збуту; аналіз та врахування національних особливостей та місцевих особливостей у планах маркетингу. Також підтверджуємо погляд вищезазначеного науковця, що більшість сільськогосподарських підприємств не мають розробленої ефективної системи стратегічного управління, а лише мають нечітко сформульований перелік цілей. Отже, рівень стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах Львівської області є низьким [27, с. 114].

З урахуванням міжнародного досвіду у класифікації стратегій розвитку підприємства, їх можна приблизно розділити на три категорії:

1) Стратегія розвитку, що охоплює заходи, спрямовані на зростання обсягів продажу продукції, капіталовкладень, прибутку та рівня рентабельності.

2) Стратегія стабілізації включає в себе комплекс заходів, спрямованих на утримання досягнутих обсягів виробництва при непостійному попиті, рівні продажів та обсягах прибутку.

3) Стратегія виживання, що включає в себе комплекс заходів антикризового управління підприємством [27, с. 115].

За висловлюванням багатьох дослідників, формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств визначається якістю проведеного комплексного аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Необхідно відзначити двоїстий характер стратегічного управління, що виявляється у прямому взаємозв'язку між успішністю впровадження стратегії та наявністю ключових ресурсів на підприємстві, використанням передових методик та технічних засобів прийняття управлінських рішень. Також важливо враховувати зворотній зв'язок, який встановлює зв'язок між досягнутим рівнем стратегічного управління та здатністю підприємства впливати на чинники зовнішнього середовища. Ці аспекти є критичними для успішного впровадження та адаптації стратегічних ініціатив [27, 117].

Підсумовуючи аналіз практики впровадження стратегій розвитку у підприємствах, можна виділити наступні основні напрями: акцент на інтенсивний розвиток основної діяльності, інтеграційний розвиток шляхом укрупнення підприємств, а також диверсифікація через введення нових сфер діяльності. В рамках вказаних стратегічних напрямків розвитку вкрай важливим є залучення додаткових інвестицій у розвиток нових сфер діяльності, розширення частки на ринку; ефективне використання засобів та інструментів державної підтримки, а також впровадження маркетингових стратегій збуту та активна інноваційна діяльність [3, с. 21].

Стратегія розвитку є ключовим елементом у системі управління сільськогосподарськими підприємствами Львівської області. Цей процес реалізується поетапно відповідно до конкретної послідовності, яка формується відповідно до внутрішньої логіки обчислень та особистих характеристик керівництва. Важливо враховувати, що успішна реалізація стратегій ґрунтується на адекватних розрахунках та ефективних управлінських рішеннях.

Стратегія розвитку аграрного сектору економіки до 2025 року підкреслює, що висока пріоритетність цього сектору обумовлена незамінністю сільськогосподарської продукції та продовольства для життєдіяльності людини і суспільства, а також його особливою соціальною важливістю [49, с. 142].

При виборі стратегії керівникам підприємств слід ретельно розглядати різноманітні чинники, які впливають на саме підприємство та його робоче оточення. Важливо враховувати як внутрішні аспекти підприємства, так і зовнішнє середовище, в якому вона функціонує. Також важливо встановлювати критерії для визначення етапу розвитку підприємства при розробці стратегії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Критерії визначення стадії розвитку підприємства

Фаза розвитку	Критерії	Зауваження й уточнення в контексті галузевих особливостей сільського господарства
1	2	3
Народження	Підприємство, яка існує менше 10 років, володіє неформальною організаційною структурою, а керівництво ним здійснюється самим власником.	Ринки сільськогосподарської продукції характеризуються високою інтенсивністю розвитку. Вибрана організаційно-правова форма істотно впливає на суб'єкта управлінського впливу та принципи побудови організаційної структури.

1	2	3
Зростання	Реалізація значно збільшується на понад 15%; встановлена функціональна структура та формалізована політика.	Розвиток може відбуватися і при помітно меншому зростанні обсягів реалізації або навіть при їх відсутності. На всіх етапах розвитку сільськогосподарських підприємств є типовою функціональна організаційна структура.
Зрілість	Реалізація показує певний ріст, проте цей приріст менше 15%. Підприємство має виражений бюрократичний характер.	Збалансована система виробництва та реалізації продукції, сформована структура управління та культура підприємства, тобто його потенціал, дозволяють стабілізувати діяльність сільськогосподарського підприємства, незалежно від короткотермінових коливань у обсягах реалізації, які часто обумовлені вагомими об'єктивними чинниками. Прогнозування таких змін є складним завданням і часто неефективним.
Розквіт	Реалізація відзначається зростанням на понад 15%, використовуються складні системи контролю та планування.	Розквіт зазвичай супроводжується збільшеним акцентом на якість продукції. Забезпечуючи відповідний рівень якості, підприємство може отримувати додатковий прибуток за рахунок підвищення ціни, при незмінних обсягах виробництва.

1	2	3
Спад	Виробничі обмеження призводять до зменшення прибутку.	Орієнтація на прибуткові види діяльності, яка не враховує технологічні та інші принципові вимоги господарювання, може призвести до стрімкого спаду в діяльності підприємства, особливо в умовах відсутності істотного зниження прибутку або скорочення обсягів виробництва.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств повинна бути побудована, враховуючи ключові чинники, які впливають на їх діяльність і стійкість на ринку. Серед цих чинників важливість мають такі аспекти, як цілі підприємства, стратегічні пріоритети його власників, фінансові, виробничі та кадрові ресурси, розмір підприємства, стадія його життєвого циклу, конкурентні переваги, фактор часу і рівень залежності від зовнішнього середовища. Крім того, стратегія повинна гармонізуватися із функціональними і конкурентними стратегіями, що в результаті сприятиме стабілізації діяльності та забезпечить довгостроковий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

При розробці стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств необхідно враховувати значні труднощі, пов'язані з особливостями стратегічного управління в аграрному секторі. Серед цих труднощів варто відзначити залежність результатів діяльності від природних умов, таких як погода, ґрунтові властивості та інші чинники, які впливають на урожайність і якість продукції. Зміни в світових цінах на ресурси та продукцію також можуть значно впливати на ефективність стратегії, враховуючи залежність сільськогосподарських підприємств від глобальних економічних та

торговельних чинників. Крім того, управління сезонною робочою силою в сільському господарстві може викликати труднощі через потребу в залученні та управлінні великими обсягами праці під час сезонних робіт. Ефективне управління цими викликами вимагає гнучкості та вміння пристосовуватися до змінних обставин.

Отже, при розробці стратегії для сільськогосподарських підприємств необхідно узгоджувати плани з особливостями природних, економічних та соціокультурних умов, які впливають на їх функціонування (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Чинники, що впливають на ефективність стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах

	Економічні чинники	Організаційні чинники
	1	2
Рівень держави	Економічне кредитування, стратегія ціноутворення та політика амортизації.	Механізм функціонування ринку праці та ринкових відносин включає в себе такі компоненти, як
	Контроль з боку держави над діяльністю монополістів і посередників.	рівень оплати праці, професійно-кваліфікаційний рівень працівників та загальний рівень життя працівників.
	Ринкова кон'юнктура, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності.	Існування національних цільових програм для розвитку промисловості.
	Система оподаткування.	Взаємодія між регіонами в рамках коопераційних зв'язків.
	Ступінь тіньової економіки.	Нестабільна інвестиційна та інноваційна діяльність.
	Затратність виробництва, зниження собівартості, формування та розподіл прибутку, форми організації виробництва.	Норми керованості ланок управління, конкретизація цільового призначення та функціональних обов'язків.



	1	2
Рівень підприємств	Внутрішній та зовнішній попит на продукцію вітчизняних виробників.	Система оплати праці та преміювання працівників підприємств.
	Ефективний контроль, система розподілу та фінансовий контролінг.	Рівень корпоративної соціальної відповідальності та соціального захисту персоналу.
	Знос основних засобів.	Прогресивні види та методи ЕОМ.
	Рівень інноваційної активності сільськогосподарських підприємств.	Наукові дослідження, розробка та впровадження інноваційної продукції і технологій.
	Ступінь фізичного зносу основних виробничих засобів, рівень технічного оновлення на підприємствах та впровадження сучасних технологій виробництва.	Встановлення планованих та фактичних параметрів робіт, оцінка кінцевого результату для визначення рівня досягнення кінцевої мети.
	Фінансова спроможність товаровиробників.	Галузева структура виробництва.

Для успішної реалізації стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств важливо враховувати ряд передумов:

1. Прогресивні системи ведення рослинництва та тваринництва. Необхідно вдосконалювати методи ведення сільського господарства, враховуючи конкретні зональні та економічні умови.

2. Сучасні системи машин та землеробства. Використання сучасних технологій у сільському господарстві, таких як автоматизовані сільськогосподарські машини, GPS-системи та інші, є важливим чинником для підвищення ефективності виробництва.

3. Відповідність матеріально-технічної бази розмірам і структурі виробництва. Розміри та структура матеріально-технічної бази повинні відповідати потребам конкретного виробництва, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів.

4. Інноваційні технології виробництва. Впровадження передових технологій у виробництві, зокрема врахування досягнень селекції та насінництва, сприяє підвищенню якості та збільшенню кількості продукції.

5. Ефективне управління втратами. Зосередження на зменшенні витрат на збирання та транспортування урожаю сприяє економії та підвищує конкурентоспроможність.

6. Оптимальна спеціалізація та кооперація виробництва. Спрямування на оптимальну спеціалізацію та співпрацю з іншими сільськогосподарськими підприємствами може призвести до підвищення ефективності та об'ємів виробництва.

7. Створення геоінформаційних систем управління виробництвом. Використання геоінформаційних систем сприяє оптимізації прийняття рішень та поліпшенню управлінського процесу в аграрному секторі.

Ці елементи становлять основу для стійкого та конкурентоспроможного розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах.

Отже, основна концепція стратегічного управління полягає у використанні орієнтира стратегічних дій, який, шляхом впровадження стратегічного процесу, перетворюється в конкретні результати стратегічного управління. Модель буде успішно виконана, якщо підприємство зможе досягти конкурентних переваг. Під час реалізації стратегічного управління важливо взаємодіяти з усіма структурними елементами управлінського процесу. Це включає в себе застосування фінансового менеджменту для оптимального використання ресурсів, впровадження організаційного управління для ефективної координації дій, управління персоналом для формування відповідного командного складу та маркетинговий підхід для розробки стратегій залучення та утримання клієнтів. Це сприяє комплексному підходу до

вирішення завдань та забезпечує взаємодію всіх аспектів управління для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ключове значення у досягненні конкурентних переваг відводиться фінансовому менеджменту, і тому цей аспект стратегічного управління вимагає більш ретельного аналізу.

Ефективне управління передбачає наявність конкретного набору особистісних якостей та характеристик у фахівців, що максимально відповідає вимогам їхньої професійної діяльності. Сучасний підхід до оцінки кваліфікації працівників включає такі критерії: розширення та ускладнення обов'язкових знань; підвищення здатності виконувати нові функції, що потребують високого рівня інтелектуальних і психологічних властивостей особи; а також формування у працівника підприємницької та інноваційної поведінки. Підвищена уваги до працівника, як до ключового ресурсу, пояснюється тим, що лише людина може свідомо пристосовуватися до змін, особливо в непередбачуваних ситуаціях, які виникають у діяльності підприємства. Сучасний підхід до управління розглядає людину як найбільш гнучкий вид капіталу і ставить за мету розвиток її інтелектуального та інноваційного потенціалу.

Ефективність управлінської діяльності на підприємстві визначається рівнем розвитку особистісного потенціалу працівників у контексті системи стратегічного управління. У рамках дослідження для комплексної оцінки цього потенціалу були визначені наступні критерії: рівень задоволення особистих потреб працівників; здатність приймати самостійні рішення в нестандартних ситуаціях; вміння ефективно спілкуватися в бізнес-контексті; ініціативність. Для аналізу вказаного аспекту було проведено опитування керівників сільськогосподарських підприємств, які вирізняються своїм творчим підходом до виконання функціональних обов'язків (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Експертні оцінки стратегічних компетенцій управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств Львівської області

Характеристики працівників системи управління	Середній бал (5 – оцінка найвищого рівня розвитку)		
	заступник директора	головний бухгалтер	головний економіст
1	2	3	4
<b>Особисті якості</b>			
Бажання самостійно керувати власним життям.	4,56	4,67	4,87
Відсутність страху приймати на себе відповідальність.	4,24	4,06	4,23
Вміння самостійно здобувати необхідні знання та інформацію.	3,21	2,99	3,83
Інноваційність поведінки.	3,75	3,78	3,89
Постійне прагнення досягати успіху.	4,33	4,49	4,40
<b>Потреби</b>			
Виявляти та розвивати творчі можливості.	3,61	4,51	3,89
Встановлювати контакт з цікавими особистостями.	4,46	4,22	4,13
Заробляти гроші.	4,59	4,70	4,48
Зробити кар'єру.	3,81	4,03	4,0
Мати стабільне місце роботи.	5,0	5,0	4,48
Самостверджуватися.	4,37	4,13	3,28
<b>Способи прийняття рішень у нестандартних ситуаціях</b>			
Консультація у спеціалістів	4,45	4,04	4,26
Нарада зі співробітниками	4,64	4,01	4,09
Самостійне прийняття рішень	3,88	3,89	3,53

продовження табл. 2.10

1	2	3	4
Характер спілкування та комунікації			
Відкриті та насичені	3,27	2,79	3,17
Дотримання правил	3,23	2,79	3,42
Непередбачувані	3,16	2,79	3,25
Обмежені на несуттєві	3,12	2,60	3,07
Ставлення до незалежності та ініціативи у підлеглих			
Відкритість до узгодження різних точок зору.	4,12	3,38	3,89
Готовність передавати відповідальність і повноваження.	3,57	3,68	3,34

В результаті вивчення стратегічних компетенцій управлінського персоналу прийшли до висновку, що кожен колектив володіє своїми унікальними особливостями цього потенціалу. Однак у всіх груп спільними є прагнення до підвищення ефективності роботи та розвитку творчості, ініціативи та підприємливості. В свою чергу, це вимагає постійного удосконалення методів, стилю та технологій управління, які повинні адаптуватися до об'єктивних умов соціально-психологічного клімату в колективах, враховувати бажання і можливості працівників, реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, іншими словами, розвиватися.

### **2.3 Ефективність стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах**

Ефективність стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, на наш погляд, прямо залежить від ефективності дій персоналу лінійних і функціональних служб, а також

підрозділів. Ключові чинники включають системне мислення у керівників, чіткість організаційного регламентування і успішність управлінських процесів та процедур. Отже, для оцінки ефективності управлінської діяльності керівників підприємств використовують якісні показники, що враховують характер та особливості управлінської праці. Також враховуються показники результативності загальної роботи підприємства. Це особливо важливо в контексті підвищення мотивації керівників до досягнення позитивних кінцевих результатів у діяльності підприємств (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Ефективність стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
1	2	3	4	5
Отримано чистого доходу від реалізації продукції, млн. грн.	1424,2	1964,7	3702,3	2,6 р.
в т.ч. на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	112,9	158,4	298,2	2,6 р.
одного середньорічного працівника, тис. грн.	165,2	254,2	479,9	2,9 р.
Чистий прибуток (збиток) – всього, млн. грн.	727,8	1488,2	2804,4	3,9 р.
в т.ч. на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	57,7	120,0	225,9	3,9 р.
одного середньорічного працівника, тис. грн.	84,4	192,6	363,5	4,3 р.
Рівень рентабельності, %	4,4	14,8	13,3	3,0 р.
Питома вага, %				
- працівників управління в загальній чисельності працівників	26,1	29,1	27,9	1,8п.
- заробітна плата працівників				

продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
- заробітної плати	31,6	34,8	32,1	0,5п.
Отримано доходу (виручки) від реалізації продукції на одного працівника апарату управління, тис. грн.	635,2	874,8	1724,4	2,7 р.
Отримано прибутку на одного працівника апарату управління, тис. грн.	324,6	662,6	1306,2	4,0 р.
Організованість апарату управління				
Чисельність працівників, що припадає на одного управлінця, осіб	4	3	4	100,0
Наявність посадових інструкцій	так	так	так	-
Чисельність працівників апарату управління, осіб	2242	2246	2147	95,8

Аналіз даних табл. 2.11 свідчить про високу ефективність стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

Сільське господарство Львівської області залишається найбільш стійкою галуззю і, незважаючи на загальну економічну кризу, продовжує утримувати свої позиції. Але зміна структури сільськогосподарського виробництва несе значущі потенційні загрози для його розвитку у середньостроковій та довгостроковій перспективі. З урахуванням порівняльних характеристик продуктивності сільського господарства в області та її сусідніх регіонах можна зробити висновок, що область має можливість швидко вийти на лідерські позиції за цими показниками.

Дослідження вказують на те, що у розвитку сільського господарства відбудеться зростання завдяки реалізації ряду заходів. Серед них: створення сприятливих умов для привертання інвестицій в аграрний сектор;

впровадження технологічних нововведень у діючих підприємствах та створення нових високотехнологічних підприємств для виробництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції; зростання обсягів виробництва конкурентоспроможної рослинницької продукції; розвиток ринку органічних товарів; підвищення ефективності виробництва та переробки органічної продукції; забезпечення захисту від забруднення генетично модифікованими організмами; зміцнення довіри споживачів до органічного виробництва та гарантовано маркованої сертифікованої органічної продукції; подальший прогрес у високоефективному тваринницькому секторі; сприяння будівництву та модернізації тваринницьких ферм і комплексів, а також підприємств, які виробляють комбікорми, за допомогою часткової компенсації витрат на такі об'єкти; зниження вартості кредитів та відшкодування витрат на придбання доїльних апаратів; здійснення селекційних заходів у галузі тваринництва, що передбачає створення, збереження, відтворення та раціональне використання племінних ресурсів; забезпечення зростання обсягів валового виробництва м'яса за рахунок збільшення поголів'я тварин та підвищення їх продуктивності на сільськогосподарських підприємствах за допомогою вдосконалення селекційних процесів, умов утримання та годівлі; розвиток співпраці між виробниками та переробниками тваринницької продукції; налагодження організації та регулювання діяльності ветеринарних лікарень та лабораторій; розширення зовнішніх ринків та постачання власних продуктів харчування на внутрішній ринок; розвиток малого та середнього бізнесу в сільській місцевості; підготовка кваліфікованих кадрів для сільськогосподарських підприємств області на базі аграрних освітніх закладів.

На наш погляд, вихід із кризи в сільському господарстві та підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору має базуватися на впровадженні європейських технологій та відповідних стандартів якості для сільськогосподарської продукції. В даному контексті українські сільськогосподарські підприємства повинні максимально використовувати свої стратегічні активи, такі як геополітичне положення, висока родючість земель,



сприятливі природно-кліматичні умови для сільськогосподарської продукції, а також доступність дешевих трудових ресурсів [12, с. 48].

Таким чином, далі удосконалення сільськогосподарських підприємств вимагає створення сприятливого підприємницького оточення, ефективної державної підтримки та вдосконалення нормативно-правової бази. Важливими аспектами є розвиток системи фінансової підтримки підприємств, поліпшення умов кредитування підприємств, впровадження регіональних програм на підтримку сільськогосподарських підприємств, а також вдосконалення інфраструктури підприємництва.

Необхідно також акцентувати увагу на розробці та впровадженні заходів із забезпечення інформаційної, консультативної та кадрової підтримки. Створення позитивної громадської думки стосовно підприємництва є ключовим аспектом, який також слід враховувати при формуванні регіональних програм та стратегій розвитку підприємницьких структур.

### РОЗДІЛ 3

## ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### 3.1 Формування стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств

У контексті глобальної економічної нестабільності актуальним стає завдання підтримки конкурентоздатності та ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств, оскільки негативні наслідки кризи суттєво послабили їхню позицію як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках. Реальне вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням довгострокового існування та розвитку підприємства, визначається мірою впровадження керівниками та персоналом стратегічного управління і його методології. Важливість стратегічного управління стає очевидною через те, що зміни в зовнішньому середовищі часто відбуваються швидше, ніж сільськогосподарські підприємства можуть адекватно реагувати на них. Це підвищує ризик виникнення непередбачуваних ситуацій, які можуть стати ризиковими для підприємства. Стратегічне управління націлене на розширення горизонтів прогнозування та створення можливостей для своєчасної реакції підприємства на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на ринках сільськогосподарської продукції, послуг і технологій [41, с. 53].

Підсумовуючи висновки досліджень вчених із управління конкурентоспроможністю підприємств, можна відзначити, що в економіці можуть існувати протягом тривалого періоду лише ті підприємства, які приділяють особливу увагу підтриманню власного рівня конкурентоспроможності. Зі зростанням рівня конкуренції на ринку чи в галузі підприємство зобов'язане приділяти цьому питанню більше уваги. Визначення конкурентоспроможності представляє собою складний та багатоплановий

процес, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Цей процес вимагає розв'язання завдань, які є унікальними для кожної конкретного підприємства, і можуть бути досягнуті різними способами. Так, деякі з ухвалених рішень стосуються лише аспектів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) і можуть бути реалізовані, не залежачи від впливу зовнішніх чинників.

Оцінка поточного рівня є необхідною для розробки ефективних організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Для ефективного керування конкурентоспроможністю доцільно визначати цей рівень не з точки зору якісних характеристик, а з використанням кількісних параметрів, які враховують вплив основних виробничо-управлінських чинників. Здійснення такої оцінки, як вказує практика, викликає певні труднощі, особливо через суб'єктивний характер оцінки. Кожен учасник має власне бачення щодо характеристик підприємства, які використовуються для визначення його конкурентоспроможності. Значущими критеріями для оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є фінансові показники його ефективності. Існуючі методи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності дозволяють аналізувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Однак, як відзначають вчені, відсутні єдиноначальні стандарти та однозначна методика для проведення оцінки.

У стратегії управління конкурентоспроможністю велике значення мають такі аспекти: вибір найефективніших каналів розподілу; впровадження кредитної політики та забезпечення фінансування; зменшення витрат у процесі обігу; контроль якості продукції, який у складних економічних умовах є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності; оптимізація організаційної структури; організація роботи маркетологів; постійне удосконалення виробництва; проведення комплексних досліджень ринку та розробка маркетингових стратегій; реклама і стимулювання збуту; розробка та випуск нових товарів; стратегічне планування дій; формування ефективної цінової політики [17, с. 149].

Для підвищення результативності господарської діяльності важливо використовувати науково-обґрунтовані методи ведення сільськогосподарської справи, спрямовані на підвищення врожайності сільськогосподарських культур та родючості ґрунтів. Також слід впроваджувати передові форми організації виробництва та праці, забезпечувати чіткий облік і контроль за виробництвом продукції, а також ефективно розподіляти матеріальні і трудові витрати. Додатково, важливо вживати ряд заходів для уникнення впливу негативних ситуацій. Зокрема, рекомендується детально вивчати найбільш вагомні елементи собівартості та їх вплив на прибуток; провести аналіз прибутковості конкретних видів продукції; впроваджувати та підтримувати дисципліну праці, забезпечуючи її ефективне функціонування; ефективно використовувати виробничі і трудові ресурси, дотримуючись раціонального підходу [15, с. 105].

Використання PEST-аналізу у сільськогосподарських підприємств полягає в ідентифікації та оцінці впливу зовнішніх макросередовищних чинників на можливості та загрози для стратегічного розвитку цих підприємств. Серед основних чинників PEST-аналізу – політика, економіка, суспільство і технології – було проведено аналіз впливу кожного з них на сільськогосподарські підприємства. Для кожного чинника в матриці PEST-аналізу вибірки був визначений характер його впливу.

У вказаній матриці знак “+” вказує на можливості, а знак “-” на загрози. Отже, позитивне значення (“+”) вказує на те, що певний чинник зовнішнього середовища представляє собою можливість для розвитку сільськогосподарських підприємств. З іншого боку, негативне значення (“-“) свідчить про те, що цей чинник становить загрозу для вибірки сільськогосподарських підприємств.

Давайте розглянемо вплив чинників зовнішнього середовища на функціонування сільськогосподарських підприємств.

Політичний вплив включає в себе ряд ключових чинників, таких як:

1. Зміни в правовому полі та законодавстві, які можуть вплинути на умови діяльності сільськогосподарських підприємств.

2. Врахування військових дій, що ведуться на території України, які можуть мати прямий або опосередкований вплив на сільське господарство.

3. Особливості державного регулювання діяльності сільськогосподарських підприємств для підтримки внутрішніх виробників. Необхідно вживати заходів, спрямованих на створення можливостей для державних закупівель, щоб гарантувати ефективну реалізацію товарів вітчизняних виробників під їхніми власними торговими брендами як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках збуту.

4. Встановлення іміджу виробників сільськогосподарської продукції з України на міжнародному ринку.

Економічні чинники охоплюють:

1. Загальні тенденції у світовій економіці. На поточний момент маємо справу із економічною нестабільністю, яка проявляється у зниженні економічної активності не лише в Україні, але й у всьому світі.

2. Високий рівень інфляції та відсутність ефективного контролю за цінами на продукцію підприємств призводять до підвищення вартості ресурсів, що негативно впливає на операційну діяльність підприємств.

3. Великі витрати на енергетичні ресурси, необхідні для виробництва товарів, змушують підприємства розглядати можливість використання альтернативних джерел енергії.

4. Збільшення процентної ставки призводить до зменшення можливості отримання фінансових ресурсів для проведення модернізації устаткування.

Суспільні чинники включають:

1. Збільшення рівня безробіття в країні, що призводить до проведення підприємствами та установами політики зменшення кількості працівників.

2. Структура доходів населення зазнає змін у зв'язку з високими цінами та низькими заробітними платами, що призводить до зменшення попиту на дорогі та розкішні товари.

3. Ставлення до освіти та бізнесу в останні роки перетворюється, приділяючи більше уваги інженерним спеціальностям. Тенденція розвитку

освіти спрямована на зміцнення інженерної сфери, враховуючи зростаючий попит на фахівців у цьому напрямку.

4. Демографічні трансформації включають скорочення тривалості життя населення та зростання міграції молоді за кордон. При цьому виникає проблема нестачі кваліфікованих спеціалістів.

5. Відбувається еволюція людських цінностей.

6. Модні тенденції в галузі харчування впливають на вподобання споживачів, визначаючи їхні вибори та ставлення до їжі.

Технологічні чинники:

1. Впровадження енергозберігаючих технологій та автоматизацію виробничих процесів, сприяючи сталому розвитку та підвищенню ефективності виробництва.

2. Державна політика звертається в бік інновацій, сприяючи їхньому розвитку та впровадженню відповідно до світових тенденцій.

3. Підприємства, які активно створюють нові патенти та впроваджують інновації, тісно відслідковують науково-технічний прогрес, мають значно більше можливостей на успішне виживання в сучасних умовах.

PEST-аналіз визначає вплив різних чинників на підприємства, розглядаючи їх у контексті політичного (P), економічного (E), соціокультурного (S) та технологічного (T) середовищ. Для кожного з цих чинників визначається прояв впливу та можливість становлення можливостей чи загроз. Аналіз дозволяє встановити відповідність між стратегічними цілями підприємств та можливостями, що виявлені в результаті дослідження. Це допомагає визначити характер майбутньої поведінки цих підприємств на ринку (табл. 3.1).

За результатами PEST-аналізу можна зазначити, що для вивченої групи сільськогосподарських підприємств виявлено 14 загроз та 7 можливостей, які відображають вплив різних чинників зовнішнього середовища. Ці чинники можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємств в сільському господарстві.

Таблиця 3.1 – Матриця PEST-аналізу сільськогосподарських підприємств  
Львівської області

Прояв впливу чинників на підприємства у майбутньому	“+” можливості, “-” загрози
1	2
<b>Р – Політика</b>	<b>Оцінка</b>
Збільшення інтенсивності конкуренції на ринку.	-
Зменшення фіскального навантаження та збільшення рентабельності.	+
Залучення капіталовкладень або приплив інвестицій.	+
Мінімізація заходів протекціонізму.	-
Значна фіскальна обтяженість.	-
Успішність господарювання залежить від ефективності управління підприємством.	+
<b>Е – Економіка</b>	<b>Оцінка</b>
Зменшення попиту на продукцію підприємства.	+
Збільшення витрат на ресурси.	-
Збільшення витрат на оплату праці.	-,+
Здешевлення або падіння вартості активів.	-
Підтримка збільшення обсягів виробництва та підвищення рентабельності.	+
Зростання імпорту недорогих товарів нижчої якості.	-
<b>S – Суспільство</b>	<b>Оцінка</b>
Помірні або недостатні темпи збільшення попиту на продукцію.	-
Зниження ініціативності та креативності якісних характеристик персоналу.	-
Повільні темпи збільшення соціальних вимог.	+,-
Збільшення рівня безробіття.	-
Зменшення життєвого рівня мешканців сіл.	-

1	2
Т – технологія	Оцінка
Низька компетентність персоналу та його недостатня відданість, відмова від інновацій.	-
Недостатність вітчизняних наукових розробок.	-
Обмежена кількість отриманих патентів на винаходи.	-

У контексті міжнародного конкурентного оточення для сільськогосподарських підприємств, важливо розглядати вплив таких чинників на їхню конкурентоспроможність: конкурентоспроможність галузі; конкурентоспроможність продукції підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках; конкурентоспроможність регіону та країни; обсяг ринку (річний обсяг реалізації); однорідність ринку; позиції конкурентів, які вже діють на цьому ринку; потенціал технічних інновацій у галузі; простота входу на ринок; характер виробленої продукції. Україна відзначається недостатньою розвиненістю конкурентних відносин, що негативно впливає на конкурентоспроможність місцевих виробників. Можливо, з цієї причини багато підприємств орієнтували свою виробничу діяльність переважно на внутрішні ринки збуту. Підтримка високої конкурентоспроможності передбачає максимально ефективне використання всіх ресурсів підприємства, забезпечуючи йому вищу продуктивність у порівнянні з основними конкурентами. Це також означає, що підприємство утримує стійке положення на ринку товарів, і його продукція користується постійним попитом [13, с. 122].

У підсумку аналізу та розрахунків, які були виконані у розділі 2, можна зробити висновок, що сільськогосподарські підприємства Львівської області мають достатньо можливостей для успішного функціонування та покращення своєї роботи. Активність підприємства піддана впливу різноманітних чинників, що взаємодіють із ним як позитивно, так і негативно. Проаналізувавши ці чинники за допомогою PEST-аналізу, можна прийти до висновку про



практичну різноманітність впливу, включаючи як позитивні, так і негативні аспекти. Можливості та позитивні аспекти включають в себе можливість знаходження нових постачальників насіння, розширення ринків збуту та відкриття корпоративних магазинів. Основні ризики полягають у зменшенні попиту на вироблену продукцію та появі нових учасників на ринку. Для упорядкування обчислень та обґрунтування висновків щодо результатів кількісної оцінки показників у контексті визначених балів для кожного аспекту, використовується середньоарифметичний бал. Оцінка показників стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств Львівської області представлена в таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2 – Результати оцінювання стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств Львівської області*

Показники	Оцінка в балах (1..5)			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+,-)
1	2	3	4	5
<b>Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей</b>	<b>2,8</b>	<b>3,2</b>	<b>3,6</b>	<b>0,8</b>
Виробнича стратегія	2,4	3,3	3,9	1,5
Впровадження планів	2,5	3,1	3,9	1,4
Маркетингова стратегія	3,1	3,6	3,6	0,5
Стратегія управління персоналом	3,2	3,2	4,1	0,9
Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських робіт	3,5	3,7	3,6	0,1
Фінансова стратегія	2,2	2,4	2,7	0,5
<b>Загальна оцінка підприємств</b>	<b>3,8</b>	<b>4,1</b>	<b>4,4</b>	<b>0,6</b>
Імідж	3,8	4,5	4,8	1,0
Компетенції персоналу	3,9	4,0	4,2	0,3

продовження табл. 3.2

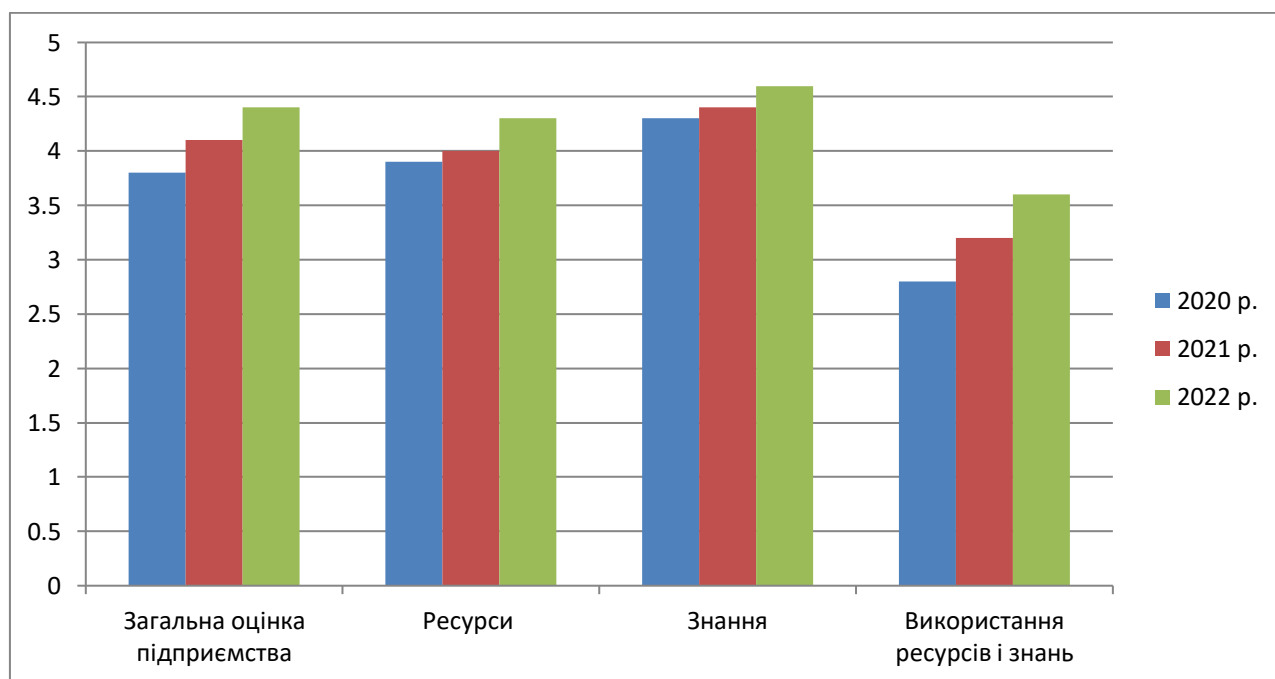
1	2	3	4	5
Корпоративна культура	4,1	3,9	4,4	0,3
Стиль керівництва	3,4	3,7	4,0	0,6
Структура підприємств	3,9	4,2	4,6	0,7
<b>Знання</b>	<b>4,3</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>	<b>0,3</b>
Знання клієнтів	4,2	4,6	4,3	0,1
Знання конкурентів	4,4	4,4	4,4	-
Знання нових методів, технологій, розробок у сфері функціонування підприємств	3,9	3,9	4,3	0,4
Знання особливостей сільського господарства	4,7	4,6	4,8	0,1
Знання постачальників	4,8	5,0	5,1	0,3
Знання фінансів	3,9	4,0	4,4	0,5
<b>Ресурси</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>0,4</b>
Комунікації	3,9	4,0	5,0	1,1
Персонал	4,2	4,1	4,2	-
Просторові	3,5	3,9	3,9	0,4
Технічні	4,2	4,1	4,2	-
Технології	3,5	3,9	4,1	0,6
Фінансові	3,8	4,0	4,5	0,7

Методика оцінювання потенціалу стратегічного розвитку підприємства базується на ієрархічному аналізі його компонентів і включає чотири напрями аналізу та 23 показники, які були визначені за допомогою експертного методу. Оцінка кожного з цих показників проводиться за п'ятибальною шкалою, враховуючи відповіді на відповідні питання.

Експерти виражали свої оцінки, використовуючи таку шкалу: “дуже добре” – 5 балів, “добре” – 4 бали, “частково” – 3 бали, “погано” – 2 бали,

“дуже погано” – 1 бал. Інформація, представлена в таблиці 3.2., вказує на те, що у 2022 році загальна оцінка підприємства збільшилася з 3,8 балів, які були в 2020 році, до 4,4 балів. Важливо відзначити значущий ріст загального показника ефективності діяльності в порівнянні з попереднім періодом. Також можна відзначити помірне збільшення середньозважених показників оцінки окремих аспектів діяльності, таких як корпоративна культура, технології, виробнича стратегія. Покращення виявилися в знаннях про нові технології та в розумінні особливостей бізнесу та потреб клієнтів.

На основі проведеного PEST-аналізу було створено графік для візуальної оцінки стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств Львівської області (рис. 3.1).



*Рис. 3.1* – Оцінювання стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Протягом трьох років керівництво сільськогосподарських підприємств Львівської області активно звертало увагу на управління іміджем підприємств та зміцнення комунікаційних процесів, розглядаючи їх як ключові для ефективного функціонування.

Однак, наразі стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств Львівської області не забезпечує найоптимальніше використання усіх ресурсів та людських знань для досягнення визначених цілей.

Таким чином, керівництву підприємств важливо звернути на це особливу увагу, оскільки всі зазначені аспекти мають вплив на загальну оцінку діяльності підприємств. Оцінка характеристик персоналу на об'єкті дослідження свідчить про необхідність далі розвивати їхні компетенції та практичні навички. Разом із цим, важливо відзначити, що в господарствах спостерігається процес демократизації управління та удосконалення корпоративної культури. Ці зміни відображають результати вдосконалення стратегії управління персоналом.

Реалізація стратегії стосується всіх сфер управління, які включають у себе розробку стратегій, контроль за їх впровадженням та досягненням визначених результатів. Система, яка сприяє досягненню такого результату, повинна бути підтримана конкретними тактичними та оперативними заходами. Ці заходи оформлюються відповідними організаційними планами, мережевими графіками, технологічними картами та іншими інструментами, залучаючи участь самого виконавчого персоналу.

В останні роки виявляється тенденція до концентрації виробництва: економічно стійкі підприємства, що динамічно розвиваються, розширюють свою площу землекористування за рахунок оренди земельних ділянок (паїв) і розширюють свою матеріально-технічну базу. Отже, серед ресурсних показників, які найкраще відображають розвиток підприємств, слід особливо враховувати площу сільськогосподарських угідь та рівень фондоозброєння праці. З нашого погляду, для подолання кризи в сільському господарстві та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств слід акцентувати увагу на використанні технологій та стандартів якості, які властиві європейському сільському господарству. Сільськогосподарські підприємства в Україні повинні ефективно використовувати свої стратегічні активи, такі як геополітичне положення, висока родючість ґрунтів, сприятливі природно-кліматичні умови для сільськогосподарського виробництва та доступність недорогої робочої сили.

Отже, формування та реалізація стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств здійснюється через використання систем господарювання, машин і методів землеробства, які відповідають місцевим умовам; забезпечення відповідності виробничої потужності підприємств стратегічним цілям у сфері виробництва включає в себе впровадження досягнень у галузі селекції і насінництва, а також поліпшення організації виробництва і праці; застосування передових інформаційних технологій у внутрішньому плануванні, обліку, звітності та оперативному управлінні виробництвом.

### **3.2 Обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища**

Досвід розвинених країн світу підтверджує, що для розгляду можливостей організаційно-економічного розвитку сільськогосподарських підприємств існують основні суспільно-політичні принципи сталого розвитку. Важливо дотримуватись цих принципів, враховуючи національні особливості соціально-економічних відносин. До цих принципів окремі вчені включають наступні:

1. В суспільстві трудові відносини формуються на основі принципів соціального партнерства між державою, працівниками та роботодавцями.
2. Принцип обов'язкового державного регулювання ринкових відносин спрямований на досягнення оптимальних рівнів і взаємозв'язків у виробництві та споживанні, які були б вигідними для суспільства, природи та людини.
3. Принцип раціональної економічної свободи, на якому базується створення змішаної економіки, спрямованої на забезпечення відповідної кількості робочих місць і достатнього виробництва товарів та послуг для суспільства.
4. У всіх своїх діях держава дотримується принципу соціальної справедливості, що включає в себе перерозподіл суспільного продукту на

користь осіб, які менше працездатні та перебувають у складних життєвих обставинах.

5. Дотримання принципу демократичного колективного управління виробництвом і соціальною сферою суспільства сприяє досягненню максимально можливого рівня соціальної солідарності. Загальні правила, що описані вище, утворюють суть соціально орієнтованого управління.

Варто зауважити, що більшість українських сільськогосподарських підприємств тільки нещодавно розпочали використовувати методи стратегічного управління. Отже, часто стратегічні плани, які виглядають ідеально на папері і для їхньої підготовки підприємства витрачають значні ресурси, включаючи час та кошти (і навіть залучаючи зовнішніх консультантів), залишаються нереалізованими. Отже, наявність стратегії не гарантує, що сільськогосподарське підприємство здійснює ефективне стратегічне управління. Зі свого боку, просте існування стратегічного менеджменту не гарантує повного захисту сільськогосподарського підприємства від можливих невдач.

Відповідно до наших досліджень, основними чинниками неефективної реалізації стратегій на сільськогосподарських підприємствах є:

- великі витрати, пов'язані із зміною спрямування виробництва та впровадженням конкретних видів продукції чи послуг;
- керівники не готові подолати опір, який виникає у зв'язку з впровадженням нових стратегічних змін;
- колектив не відчуває відповідальності за досягнення стратегічних цілей протягом всього періоду їх впровадження;
- непридатність існуючих організаційних структур, які важко піддаються змінам відповідно до обраної стратегії, та виправдання стратегічних змін;
- неясне розуміння керівниками конкретних завдань, термінів досягнення цілей і відсутність чіткого уявлення щодо того, які конкретні зміни необхідні в їхній поведінці та діях;
- неіснуюча система колективного ухвалення рішень щодо напрямків стратегічного розвитку підприємства;

- недостатній рівень ефективності механізмів відслідковування результатів реалізованих стратегій і недостатня здатність вносити необхідні корективи при виявленні відхилень;
- недостатнє узагальнення питань ідентифікації, забезпечення та розподілу необхідних ресурсів для втілення стратегій, включаючи фінансові, інформаційні, людські та ресурси часу;
- не вистачає досвіду та кваліфікації у стратегічному управлінні у керівників;
- низька ефективність збутової діяльності та нерозвиненість маркетингової діяльності;
- широкий асортимент продукції, різноманітні канали збуту та маркетингові стратегії призводять до високої рекламоємності товарів і невідповідності рекламних замовлень сезонним змінам у реалізації продукції.

Отже, висновки дослідження вказують на проблеми та труднощі, що виникають під час створення та впровадження стратегій. Крім того, виділені можливості, які, при використанні, можуть сприяти підвищенню ефективності суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки. Умови сталості передбачають, що організація управління розвитком підприємств на макрорівні має реалізовувати глобальну стратегію сталого розвитку аграрного сектору. Основні принципи цієї стратегії повинні піддаватися трансформації, уточненню та адаптації на наступних рівнях управління, таких як регіональний та підприємницький рівні. Таким чином, були обгрунтовані стратегічні пріоритети для розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті концепції сталого розвитку аграрного сектору економіки (рис. 3.2).

Плани сталого розвитку аграрного сектору в країні успішно впроваджуються різними учасниками господарської діяльності, і їх стратегічний вибір визначається як ключовий елемент для досягнення ефективного розвитку всієї економіки. Сільське господарство у Львівській області демонструє високу стабільність і, незважаючи на економічні труднощі загалом, продовжує утримувати свої позиції.

**СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

<p style="text-align: center;"><u>Підтримка забезпечення кваліфікованими робітничими кадрами аграрних утворень області</u></p> <p>Організація профорієнтаційних заходів у сільських школах та здійснення заходів з підвищення кваліфікації та підготовки робітничих кадрів.</p>	очікувані результати	<p>Збільшення кількості працевлаштованих осіб, що працевлаштовуються в сільських районах, та формування додаткових можливостей зайнятості.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Сприяння розвитку сфери землеробства.</u></p> <p>Підвищення родючості ґрунтів за допомогою широкого використання сидеральних посівів, впровадження передових енергозберігаючих технологій та оптимізація структури посівних площ для забезпечення ефективності.</p>		<p>Збільшення виробництва та зменшення витрат на основні види сільськогосподарської рослинної продукції; збереження і відновлення родючості ґрунтів; нарощування фінансових надходжень до бюджету; підвищення рівня зайнятості та самозайнятості серед сільського населення.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Розвиток органічного виробництва.</u></p> <p>Організація та підтвердження відповідності процесів виробництва органічної продукції.</p>		<p>Забезпечення населення продуктами харчування високої екологічної якості.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Підтримка розвитку галузі тваринництва.</u></p> <p>Підвищення продуктивності та генетичної якості тварин.</p>		<p>Зростання обсягів виробництва тваринницької продукції; підвищення рівня самозайнятості у сільському населенні; зменшення вартості та трудовитрат при виробництві продукції.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Розвиток інфраструктури аграрного ринку.</u></p> <p>Підтримка розвитку аграрної кооперації та формування оптових ринків для сільськогосподарської продукції.</p>		<p>Заохочення зростання рівня працевлаштування та самостійної зайнятості серед сільського населення; формування додаткових можливостей працевлаштування; збільшення фінансових внесків у бюджет.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Сприяння розвитку сільських територій.</u></p> <p>Формування кластерів на основі підгалузей та регіональних об'єднань.</p>		<p>Сприяння розвитку малого та середнього підприємництва у галузі сільського господарства; підвищення ефективності функціонування підприємств агропромислового сектору.</p>



Однак зміна структури сільськогосподарського виробництва несе великі потенційні ризики для його подальшого розвитку у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Розглядаючи порівняльні показники продуктивності сільського господарства в даній області та сусідніх регіонах, можна зазначити, що область має потенціал швидко стати лідером у цих показниках.

За результатами проведених досліджень можна заявити, що для сприяння розвитку та підвищення продуктивності сільськогосподарських підприємств у Львівській області необхідно активно впроваджувати інноваційні технології, використовувати потокові методи у виробництві та управлінні працею, а також надавати фінансову підтримку для модернізації матеріально-технічної бази підприємств; потрібне зростання обсягів виробництва за допомогою використання інвестиційних ресурсів; формування кооперативів та інтегрованих організаційних структур. У той самий час це сприятиме зниженню витрат на виробництво сільськогосподарської продукції та підвищить її прибутковість. Це, в свою чергу, дозволить використовувати частину здобутого прибутку для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

При вивченні конкретної інноваційної стратегії кожен керівник повинен ураховувати всі можливості свого підприємства, які відповідають загальній стратегії розвитку та є прийнятними за рівнем ризику. Також важливо передбачати готовність ринку до прийняття нововведень. При виборі інноваційної стратегії керівникам підприємств слід дотримуватися таких критеріїв:

- забезпечення відповідності стратегічних планів підприємства можливостям та загрозам зовнішнього середовища;
- досягнення цілей та відповідність місії підприємства; формування та зміцнення конкурентних переваг шляхом використання сильних сторін підприємства та виявлення недоліків конкурентів;
- ефективне забезпечення та максимальне використання виробничого, кадрового, наукового, технічного та технологічного потенціалу;

- гармонізація інтересів і цілей усіх структурних підрозділів та використання системного ефекту, який виникає від інноваційної діяльності [27, с.115].

Основними стратегічними пріоритетами в інноваційній сфері на період від 2021 до 2025 року є: впровадження нових технологій для транспортування енергії, використання енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, а також дослідження та впровадження альтернативних джерел енергії; впровадження нових технологій для досягнення високотехнологічного розвитку транспортної системи та технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу; активне використання технологій екологічно чистого виробництва та збереження природного середовища і т.д. Отже, мова йде про створення умов для інноваційного розвитку економіки за допомогою впровадження адміністративних, виробничих, технологічних та управлінських інновацій, зокрема у сфері комерційної діяльності. Це також передбачає підтримку та стимулювання економічного росту в державі. Інноваційний розвиток включає у себе унікальну комбінацію властивостей чи особливостей. У сучасний період інновації стали найважливішим економічним впливовим чинником, а впровадження їх стало ключовою умовою для забезпечення конкурентоспроможності. Наукова спільнота, представники державного управління та бізнесу виявляють великий інтерес до вивчення досвіду інноваційних процесів, їх розробки, впровадження та комерціалізації. Вивчення досвіду з-за кордону є ключовим для виявлення різних чинників розвитку, розробки відповідних концепцій, вибору гнучкої стратегії та організації результативної інноваційної та інвестиційної діяльності. Це призвело до визначення конкретних напрямів інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств (рис. 3.3).



Рис. 3.3 – Основні напрями інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Отже, інноваційний розвиток представляє собою процес вдосконалення конкретного об'єкта або системи, що здійснюється через впровадження інновацій. Інноваційний розвиток країни можливий при умові всебічного впровадження інновацій, привласнення інвестицій та реалізації інноваційних процесів, які є основою для ринкової економіки. Це включає в себе формування структури виробництва та його технічної бази, а також вдосконалення систем управління.

Для ефективного керівництва інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств важливо виокремити чинники, які сприяють активізації інноваційної діяльності на різних рівнях управління (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Чинники активізації інноваційної діяльності  
сільськогосподарських підприємств Львівської області

Чинники активізації інноваційної діяльності	Характеристика
Гуманітарні	Ці чинники впливають на інноваційний розвиток через рівень освіченості населення, ступінь знань та науковий рівень.
Законодавчі	Суть полягає в створенні правової бази для інноваційного розвитку регіону, ґрунтованої на системі законів та підзаконних актів.
Екологічні	Ці чинники визначають вплив нових технологій, матеріалів та видів енергії на довкілля під час інноваційної діяльності підприємств.
Інформаційні	Ці чинники визначають особливості інноваційного розвитку регіону, ґрунтуючись на використанні інформаційних ресурсів.
Організаційно-управлінські	Вони впливають шляхом проведення інституційно-управлінських та інституційно-організаційних змін в інноваційній сфері.
Соціальні	Ці чинники відокремлюють вплив соціальних наслідків інноваційного розвитку від впливу інших різноманітних чинників.
Техніко-технологічні	Ці чинники впливають на технічні та технологічні аспекти інноваційної діяльності промислових підприємств.
Фінансово-економічні	Вони визначають особливості здійснення інноваційної діяльності регіону, розглядаючи грошово-кредитні, бюджетно-податкові та амортизаційні механізми інноваційного розвитку.

Як вказано в таблиці 3.3, інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств охоплює не тільки виробничий сектор. Це впливає на інфраструктуру території, що охоплює всю сукупність підприємств, організацій, установ, об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності. Ці суб'єкти виробляють продукцію та надають послуги забезпечення інноваційної діяльності в різних сферах, таких як фінанси, консалтинг, маркетинг, інформаційно-комунікативні послуги, юридична підтримка, освітні послуги та інші.

В результаті проведеного дослідження визначено три основні стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, кожна з яких повністю обґрунтована відповідно до унікальних особливостей сільськогосподарського виробництва:

1) стратегія розвитку, що включає заходи для збільшення обсягів продажу продукції, капіталовкладень, прибутку і рентабельності;

2) стратегія стабілізації визначається як набір заходів, спрямованих на утримання досягнутих обсягів виробництва в умовах нестійкого попиту, продажів і рівня прибутку;

3) стратегія виживання охоплює набір заходів із антикризового управління на підприємстві.

Таким чином, комерційний успіх підприємства в конкурентному середовищі залежить від успішного впровадження ефективної стратегії розвитку. Найважливішу роль у стратегії управління конкурентоспроможністю відіграє: контроль якості продукції, який у складних економічних умовах є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності; створення та введення на ринок нових продуктів; проведення всебічних аналізів ринку та розробка маркетингових стратегій; упорядкування функціонування товарного апарату; сприяння активності збуту через рекламні заходи; покращення виробленої продукції; формування цінової політики та розробка стратегічної політики дій; оптимізація організаційної структури; визначення найбільш ефективних каналів дистрибуції; зменшення витрат на обіг; управління кредитною політикою та фінансуванням.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що для ефективного розвитку аграрного сектору необхідно впровадити систему стратегічного управління. Ця система повинна спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей підприємства та враховувати особливості аграрної економіки. З урахуванням цього, запропонована концептуальна схема управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства передбачає на макрорівні впровадження глобальної стратегії сталого розвитку аграрного сектору. Основні принципи цієї стратегії повинні змінюватися, уточнюватися та адаптуватися на наступних рівнях управління, таких як регіональний та підприємство.

### **3.3 Формування механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств**

Сучасна концепція ефективного управління передбачає, що сільськогосподарські підприємства мають повну економіко-правову самостійність та незалежність. Їхня діяльність повинна відповідати чинному законодавству та укладеним договорам, і управлінські рішення формуються відповідно до ринкових підходів до регулювання конкурентоспроможної господарської діяльності.

Отже, вирішення питань створення механізму стратегічного планування розвитку сільськогосподарських підприємств, а також перетворення загального планування і внутрішньогосподарського планування представляє собою важливе завдання як для наукового, так і для практичного розвитку народного господарства.

Динаміка розвитку сучасного ринку та швидкі зміни в науково-технічному прогресі акцентують увагу на необхідності стратегічного планування для розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств. Міжнародна конкуренція, наявність іноземних товарів на українському ринку та зниження конкурентоспроможності вітчизняних товарів ставлять питання

стратегічного планування у центр уваги, вважаючи його ключовим управлінським завданням, вирішення якого допоможе забезпечити життєздатність сільськогосподарських підприємств в економічному оточенні. Актуальність даної теми полягає у тому, що, незважаючи на зміну підходів, принципів і завдань у плануванні в умовах ринкової трансформації, усвідомлення керівництвом необхідності стратегічного планування діяльності сільськогосподарського підприємства залишається стійким на всіх етапах його розвитку.

Для досягнення успішних результатів в інноваційній діяльності підприємства та забезпечення високого рівня прибутковості та рентабельності впроваджень, необхідно залучити в маркетинговий підрозділ висококваліфікованих фахівців. Ці спеціалісти повинні володіти не лише глибокими знаннями, але й відповідними навичками і вміннями в галузі просування товарів, розширення ринку, ефективного визначення каналів збуту, рекламно-інформаційного забезпечення, а також проведення досліджень потреб споживачів. Здатність до довгострокової співпраці, вміння успішно укласти вигідні договори та орієнтація на новітні підходи та методики управління маркетинговою діяльністю також є ключовими аспектами для досягнення цілей підприємства.

Отже, принципи управління маркетингом у сфері сільського господарства виявляють значну різноманітність, яка відображена у таблиці 3.4.

Ефективний розвиток сільськогосподарських підприємств в області маркетингового управління залежить не тільки від навичок керівника, але й від успішної реалізації систем комплексної мотивації у відношенні до різних аспектів ринкової діяльності, таких як споживачі, працівники та канали збуту. Важливо наголосити, що людський фактор залишається однією з найсуттєвіших складових стратегічного управління, визначаючи остаточний результат у підвищенні ефективності маркетингової служби сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 3.4 – Принципи управління маркетингом для розвитку сільськогосподарських підприємств Львівської області

Принцип	Загальна характеристика принципу
1	2
Принцип адаптивності та гнучкості	Гнучкість у досягненні поставленої мети включає адаптацію до вимог ринку, дозволяючи одночасно здійснювати цілеспрямований вплив на нього.
Принцип економічної ефективності	Необхідно забезпечити оптимальне співвідношення між досягненням певного результату та управлінським ризиком при прийнятті конкретного рішення.
Принцип кастомізації	Фокус на споживача, його потребах і вимогах, передбачає, що підприємства пропонують на ринку не лише товари чи послуги, але й інтегровані рішення для ефективного вирішення конкретних проблем або викликів, із якими стикаються споживачі.
Принцип комплексності	Систематичний підхід до розробки комплексу маркетингу та стратегій маркетингу, який враховує не лише пропозиції товарів чи послуг, але й надає комплексні рішення для вирішення конкретних проблем споживачів.
Принцип науковості	Науковий підхід до вирішення маркетингових проблем передбачає систематичний аналіз використання програмно-цільового методу управління та втілення завдань управління промисловим маркетингом. Цей підхід включає в себе етапи планування, організації та контролю для досягнення ефективного управлінського процесу.



1	2
Принцип оптимальності	Максимально ефективно управління, використовуючи як централізовані, так і децентралізовані принципи, передбачає постійний аналіз і реалізацію потенціалу для підвищення результативності виробничо-збутової діяльності, залучаючи всіх працівників до творчого співробітництва.
Принцип системності	Цей підхід передбачає розгляд механізму управління промисловим маркетингом як складної та динамічної системи.
Принцип спрямованості на перспективу	Передбачає орієнтацію маркетингової стратегії підприємства на довгострокову перспективу, заохочуючи спрямовувати увагу не лише на випадковий та одноразовий прибуток, але й на досягнення стабільного та довгострокового успіху.
Принцип функціональності	Зосередженість на конкретній концепції управління підприємством включає чітке формулювання завдань та функцій для кожного підрозділу і виконавця, а також ретельно визначені вертикальні та горизонтальні зв'язки.

Підвищення інноваційної активності та підняття рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства можуть взаємодіяти у такий спосіб, що впливає на:

- впровадження інноваційного потенціалу підприємства;
- впровадження передових методів у виробничий процес, інноваційність продукції та застосування передових технологій;
- рівень загальної конкурентоспроможності підприємства;

- створення та розвиток конкурентних переваг.

Оптимізація стратегічного планування у сільськогосподарських підприємствах передбачає розв'язання таких завдань:

- поглиблення розуміння теоретичних аспектів сутності та місця стратегічного планування у економічному розвитку підприємства;

- оцінка поточного рівня розвитку та результативності діяльності сільськогосподарських підприємств;

- оцінка того, наскільки ефективно виконується поточне стратегічне планування;

- розкриття ключових шляхів формування та розвитку стратегічного планування у сільськогосподарських підприємствах;

- розробка нових інноваційних підходів до стратегічного планування у сільськогосподарських підприємствах.

Отже, основною метою стратегічного планування у сільськогосподарських підприємствах є довгострокове забезпечення їх ефективності та формування конкурентних переваг відповідно до обраної стратегії розвитку. Для досягнення цих цілей, керівникам сільськогосподарських підприємств слід вивчати зовнішнє середовище, оскільки воно включає потенційні загрози, очікувані можливості та перспективи розвитку у майбутньому.

У сучасний період в аграрному секторі спостерігається велика невідповідність між потужностями переробних підприємств та доступними сировинними ресурсами. Це призводить до дефіциту обігових коштів та ускладнює можливість оновлення матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств. Отже, необхідно подальше підвищення ефективності виробництва як для сільськогосподарських виробників, так і для переробних підприємств. Це включає у себе зростання обсягів виробництва рослинницької продукції та вдосконалення економічних відносин між усіма гілками підкомплексу. В умовах сучасного ринкового оточення ефективним способом поліпшення взаємодії між сільськогосподарськими підприємствами,

які займаються вирощуванням продукції рослинництва, і переробними підприємствами є створення інтегрованих структур у формі асоціацій чи кластерів. При такому об'єднанні всі його учасники зберігають господарську самостійність та юридичні права [16, с. 93].

Для переходу агропромислового виробництва на інноваційний тип розвитку необхідно ефективно знаходити та впроваджувати нові інституціональні форми, які сприяють модернізаційним процесам або трансформації існуючих інститутів. Головним завданням, яке повинні вирішувати нові інституціональні форми, є підтримка процесу комерціалізації інновацій та формування попиту на продукти, що ґрунтуються на новаторських рішеннях. Для виконання цього завдання необхідно реалізовувати складну та системну взаємодію із майбутніми споживачами продуктів інноваційного процесу, забезпечуючи їх тісний зв'язок з ринком. Такий підхід сприятиме швидшому проходженню технологічного циклу від “ідеї до ринку” та скоротить неефективне використання інноваційних ресурсів [16, с. 94].

Для здійснення трансформаційних змін запропоновано використовувати елементи інституціонального проектування. Це дозволяє включити в інститут стимули чи обмеження, які сприяють його ефективному функціонуванню (рис. 3.4).

Інституціональне проектування може бути реалізоване через три способи:

1. Коректування діючих рутин. Цей підхід передбачає внесення змін у існуючі рутини та процеси організації чи системи. Це може включати в себе оптимізацію процесів, зміну процедур, вдосконалення стандартів і правил для покращення ефективності та відповідності цілям інституції.

2. Створення нових рутин. Цей спосіб передбачає розроблення та впровадження нових стандартів, процесів та правил. Створення нових рутин може бути необхідним, коли існуючі не відповідають новим викликам чи цілям інституції.

3. Зміна організаційної структури. Цей підхід передбачає перегляд і зміну структури підприємства. Це може включати перерозподіл влади, зміну комунікаційних зв'язків, перегляд відповідальностей підрозділів тощо.

Ці три підходи можуть використовуватися окремо чи в комбінації для досягнення бажаних змін в інституціональній системі.



Рис. 3.4 – Створення механізму регулювання інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Коректування поточних рутин може відбуватися без необхідності зміни офіційних норм. У той час як зміни за другим і третім типами зазвичай пов'язані з формальними обмеженнями і можуть вимагати ухвалення закону чи іншого нормативного акта для їх впровадження. Процес впровадження нових елементів у інституціональне середовище можна уявити як міжсистемну реплікацію інституцій та інститутів із метою створення копій або як процес запозичення ідей та практик з іншого інституціонального середовища. Це

означає можливість створення аналогічних структур чи правил, які існують в інших інституціях, або впровадження власних адаптованих версій інститутів, які вже існують де-інде.

На сьогоднішній день в стратегічному плануванні розвитку підприємств можна визначити досить специфічну тенденцію. Багато керівників сучасних сільськогосподарських підприємств недооцінюють функцію стратегічного управління і, внаслідок цього, зосереджують свою увагу на оперативному менеджменті. Точно в цьому і заключається складність розробки та формування механізму стратегічного планування. Формування будь-якого механізму розпочинається з установлення ключових цілей, які повинні бути ясними, позитивними та взаємно узгодженими. Для забезпечення довгострокового існування сільськогосподарських підприємств є можливість підвищення їх конкурентоспроможності. Це може бути досягнуто шляхом визначення ключових чинників успіху та розробки заходів для їх впровадження, що сприятиме зміцненню їхньої позиції на ринку. Підхід, який акцентує на досягненні довгострокової конкурентоспроможності, включає значно ширший спектр стратегічних заходів у порівнянні з моделлю, орієнтованою на “стратегічну прогалину”. В рамках цього підходу фахівцям потрібно проводити більше досліджень та обґрунтовувати стратегії, враховуючи різноманітні аспекти системи “продукт – ринок”.

Створення механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств – це індивідуальний процес для кожного суб’єкта господарської діяльності, оскільки він вимагає урахування його стратегічних цілей і вирішення різноманітних та складних завдань.

Це вказує на необхідність використання системного та комплексного підходу при формуванні його компонентів. Механізм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств охоплює комплекс заходів із управління, економіки, організації, права і мотивації, які спрямовані на гармонізацію інтересів підприємства з інтересами зовнішніх суб’єктів. Цей механізм, враховуючи особливості сільськогосподарської діяльності, гарантує

досягнення довгострокової прибутковості підприємства шляхом ефективної реалізації конкурентоспроможної стратегії. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість та успішність в умовах сучасного сільськогосподарського ринку.



Рис. 3.5 – Механізм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств Львівської області.

На підставі отриманих результатів розглянемо принципи створення компонентів стратегічного механізму управління розвитком сільськогосподарських підприємств:

1. Складові стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств повинні бути визначені в контексті досягнення фінансових цілей підприємства. Ці цілі включають максимізацію прибутку, забезпеченість всіма необхідними ресурсами, включаючи інвестиційні, а також оптимізацію податкового навантаження та інші аспекти. Елементи механізму стратегічного управління мають відповідати цим фінансовим цілям і сприяти їхньому ефективному досягненню.

Це вимагає ретельного вивчення та впровадження методів управління, що сприяють максимізації прибутку, ефективному використанню ресурсів, включаючи інвестиційні кошти, а також розробки стратегій для оптимізації податкового навантаження. Забезпечення фінансової стійкості та вигідної фінансової політики є ключовим елементом успішного стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства.

2. Компоненти стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств мають бути сформовані відповідно до загальноприйнятих принципів управління підприємством. Серед цих принципів важливо дотримання господарського законодавства, застосування методів програмно-цільового управління, а також обов'язкова оцінка вартості майна підприємства в контексті виконання його місії та цілей.

Інтеграція із системою фінансового менеджменту, солідарна матеріальна відповідальність власників, менеджерів і персоналу за дотримання стратегічних принципів розвитку підприємства є необхідними елементами управління. Також важливо забезпечити наявність прямого і оберненого зв'язку між різними елементами механізму управління.

Оптимізація витрат на реалізацію стратегії розвитку визначає необхідність раціонального використання ресурсів підприємства з метою ефективного досягнення поставлених цілей. Загальною метою є створення

ефективного механізму, що дозволить підприємству успішно втілювати свою стратегію розвитку в умовах сучасного аграрного ринку.

Ефективне впровадження запропонованого механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств значно залежить від високої мотивації управлінського персоналу, який буде виконувати ці стратегічні ініціативи. Однією із ключових завдань вищого управління сільськогосподарських підприємств, орієнтованих на довгостроковий розвиток, є виявлення перспективних ринкових можливостей та потенційних загроз. Великий акцент робиться на розвитку ділових компетенцій керівництва підприємств і збільшенні їхніх знань щодо динаміки аграрних ринків. Головна мета полягає в тому, щоб забезпечити їм сильне лідерство і конкурентоспроможність на ринку.

Без сумніву, для просунутого розвитку сільськогосподарських підприємств необхідно створити відповідну інфраструктуру, яка включатиме елементи технологічної інфраструктури. Ця інфраструктура об'єднає:

- центри підтримки інноваційного підприємництва, телекомунікаційні мережі, технопарки, бізнес-інкубатори, бізнес-інноваційні структури, консалтингові та інжинірингові компанії, інформаційні центри та центри трансферу технологічних розробок. Це також включає систему науково-технічних комунікаційних зв'язків та інформаційну систему, в яку входять демонстраційні майданчики;

- фінансову інфраструктуру, що включає правові й організаційні механізми фінансового й ресурсного забезпечення інноваційного процесу на різних його етапах, складається із різних компонентів. До цих компонентів входять банки, інвестиційні компанії та інші фінансові організації, зокрема інвестиційні та інноваційні установи. Також важливою частиною цієї інфраструктури є венчурні фонди, які сприяють фінансуванню інноваційних стартапів, а також бюджетне фінансування для державних замовлень у сфері інновацій;

- елементи інформаційної інфраструктури, що включають в себе інформаційні ресурси, технології і системи, а також ринок інформаційно-



комунікаційних технологій і мереж, є складовими частинами, які об'єднують усі сегменти в єдину систему [44, с. 397].

Отже, визначені компоненти механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств повинні враховувати виконання завдань різного характеру, таких як організаційні, економічні, стратегічні та тактичні. Ці завдання включають: гарантування довгострокової прибутковості підприємства шляхом впровадження результативної конкурентної стратегії; вкладання коштів у розробку та впровадження нових конкурентних переваг; створення різноманітних стратегій, враховуючи різний рівень невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища; обмежене використання стратегії зниження витрат у зв'язку з високою ймовірністю втрати якості продукції; формування поточної стратегії та проведення аналізу структури виробництва з урахуванням місії, фінансового забезпечення, часових обмежень, кваліфікації персоналу та гармонійного узгодження інтересів власників, вищого керівництва та персоналу підприємства.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження з питань стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Львівської області можна зробити наступні висновки:

Управління аграрним підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, забезпечуючою функцією якого є правильно визначена й чітко сформульована стратегія.

На наш погляд, “стратегічне управління аграрними підприємствами” – це сукупність заходів із попереднім аналізом сильних і слабких сторін, а також внутрішнього та зовнішнього середовища аграрного підприємства, направлених на реалізацію обґрунтовано поставлених завдань, пов’язаних із високою ефективністю діяльності даного підприємства, що здійснюється на інноваційній основі та з покращенням соціальної сфери на селі.

Найбільш доцільним й ефективним для вирішення проблеми стратегічного управління аграрними підприємствами, на наш погляд, є застосування дієвого механізму реалізації стратегічного управління який використовує взаємодію систем стратегічного менеджменту, стратегічного планування, системи забезпечення аграрних підприємств управлінською інформацією та висококваліфікованими кадрами.

У ході проведеного дослідження нами розглянута типова концепція стратегічного розвитку аграрних підприємств, яка включає такі цілі стратегічного управління: підвищення ефективності і забезпечення розвитку діяльності аграрного підприємства; збільшення частки доходу аграрних підприємств в бюджеті області; забезпечення продовольчої безпеки.

Результати проведеного аналізу свідчать, що аграрні підприємства Львівської області не дотримуються однієї концепції. Як правило, всі вони

застосовують симбіоз стратегічних орієнтацій. Отже, запропонований підхід дозволить розширити багатоваріантність, і підвищити ефективність формування загальної стратегії розвитку аграрних підприємств на регіональному ринку, що відповідає меті та завданням державної політики в АПК.

На сьогоднішній день стратегічне управління для аграрних підприємств Львівської області є вкрай необхідним. По-перше, воно сприяє досягненню динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. По-друге, його використання пов'язане з пошуком шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. На даний час для більшості керівників сільськогосподарських підприємств сфера стратегічного управління є найскладнішою і потребує ретельного дослідження. Рівень розвитку управлінської діяльності на підприємстві залежить від рівня розвитку особистісного потенціалу працівників системи стратегічного управління. У роботі для комплексної оцінки цього потенціалу були обрані такі критерії: здатність працівників системи управління до роботи в цій сфері; рівень задоволення їх особистих потреб; схильність до прийняття самостійних рішень у нестандартних ситуаціях; володіння засобами ділового спілкування; ініціативність.

Отже, подальший розвиток сільськогосподарських підприємств потребує формування сприятливого підприємницького середовища, дієвої державної підтримки, вдосконалення нормативно-правової бази, розвитку системи фінансової підтримки малого підприємництва, покращення режимів кредитування підприємців, впровадження регіональних програм підтримки малого підприємництва, розробки та реалізації заходів щодо інформаційного, консультативного та кадрового забезпечення, розвитку інфраструктури підприємництва, формування позитивної громадської думки щодо підприємництва, що має враховуватися при розробці регіональних програм і стратегій розвитку малих підприємницьких структур.

Вихід із кризи сільського господарства та підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору економіки повинен

базуватись на використанні європейських технологій та стандартів якості сільськогосподарської продукції. Формування й реалізація стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств забезпечуються за рахунок адаптованих до місцевих умов систем ведення господарства, машин, землеробства; відповідності виробничої потужності підприємств стратегічними цілям у сфері виробництва, впровадження досягнень селекції і насінництва, удосконалення організації виробництва і праці; використання прогресивних інформаційних технологій в системі внутрішньогосподарського планування, системи обліку, звітності та оперативного управління виробництвом.

Набір ключових характеристик керівника, які здійснюють найбільший вплив на ефективність стратегічного управління, можна розглядати як підґрунтя для забезпечення якості реалізації стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. З метою виявлення ключових характеристик керівників, реалізація яких є необхідно достатньою для забезпечення якості виконання функцій стратегічного управління розвитком підприємства, була здійснена оцінка найбільш значущих для якості продукції особистих, ділових, професійних характеристик керівників. З урахуванням вищевикладеного, реалізація якостей керівництва в процесі трудової діяльності під впливом чинників мотивації та навчання обумовлює якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств.

Вагомими факторами ефективної реалізації механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств є: компетентний підхід в управлінні персоналом, корпоративна культура; ресурсозабезпеченість; мотивація управлінського персоналу, що її реалізовуватиме. Пріоритетні задачі вищого менеджменту сільськогосподарських підприємств полягають в ідентифікації ринкових можливостей та загроз, формуванні ділових компетенцій керівників підприємств і знань про розвиток аграрних ринків, що в кінцевому підсумку забезпечить їм позиції лідерів ринку.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. Аранчій В. І. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 45. С. 33-38.
2. Баценко Л. М. Особливості стратегій розвитку на підприємствах сільського господарства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 144-153.
3. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5. С. 19-24.
4. Бутенко Л. М. Методичні засади оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації з урахуванням особливостей діяльності підприємства. *Агросвіт*. 2011. №12. С. 54-59.
5. Василенко С. В. Ресурсний потенціал як складова формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Наукові горизонти*. 2022. № 6. С. 52-59.
6. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 424-429.
7. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 65-72.
8. Головня Ю. І. Організація стратегічного управління на підприємствах по переробленню сільськогосподарської продукції. *Агросвіт*. 2018. № 6. С. 32-36.
9. Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком підприємства на основі показників ефективності : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. 136 с.
10. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. К. : Алерта, 2016. 404 с.

11. Даудова Г. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2. С. 65-73.
12. Демчук Н. І. Механізм планування стратегічного розвитку на рівні суб'єктів господарювання. *Агросвіт*. 2019. № 13. С. 42-48.
13. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
14. Домаскіна М. А. Моделювання інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2017. Вип. 4. С. 52-61.
15. Євчук Л. А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 9. С. 103-107.
16. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4. С. 92-96.
17. Забуранна Л. В. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 142-150.
18. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 33. С. 171-177.
19. Кизенко О. О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 4(2). С. 44-47.
20. Кириленко І. Г. Економічні аспекти трансформації сільськогосподарського виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2017. № 3. С. 21-28.
21. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип.

38(1). С. 107-113.

22. Ковальська Л. Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 169-176.

23. Козак Л. В. Напрями розвитку стратегічного партнерства підприємств АПК України. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія": Економіка*. 2021. № 13. С. 21-26.

24. Козак Л. В. Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 9. С. 110-116.

25. Кравець К. В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Львівської області [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/447/pdf\\_114](http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/447/pdf_114)

26. Кравець К. В. Формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління аграрними підприємствами: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Луганськ, 2013. 20 с.

27. Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 3(2). С. 113-118.

28. Кустріч Л. О. Основні засади підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки*. 2017. Вип. 27(2). С. 19-22.

29. Лазаренко Ю. О. Ідентифікація факторів впливу на формування і реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5. С. 162-165.

30. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 121-125.

31. Мельник О. В. Сучасні аспекти стратегічного управління в аграрному секторі економіки України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С. 111-116.

32. Механізм державного інноваційно-інвестиційного розвитку регіону: стратегічний аспект : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2012. 186 с.
33. Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3-2. С. 34-39.
34. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія-2006, 2019. 544 с.
35. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Центр навч. л-ри, 2015. 354 с.
36. Муртазіна Н. В. Напрями стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2011. № 22. С. 60-62.
37. Орлова Д. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2021. № 4. С. 88-93.
38. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. К. : Кондор, 2013. 196 с.
39. Осовська Г. В. Управління організаційним забезпеченням стратегічного розвитку підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2011. Вип. 4. С. 3-9.
40. Петренко В. С. Методологічні основи стратегічного менеджменту аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 27(2). С. 53-57.
41. Пилипенко О. С. Оцінка управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах їх стратегічної орієнтації. *Агросвіт*. 2010. № 21. С. 52-55.
42. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 27(2). С. 29-34.
43. Потапюк І. П. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 209-214.



44. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2021. Вип. 206. С. 396-403.
45. Різниченко О. А. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 320-327.
46. Сакур Л. М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5. С. 194-198.
47. Семенов А. Г. Розвиток стратегічного управління в сучасних підприємствах : монографія. Запоріжжя : ГУ ЗІДМУ, 2017. 520 с.
48. Синяєва Л. В. Розробка програми стратегічного менеджменту на підприємстві. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1. С. 66-72.
49. Сіменко І. В. Стратегічне управління сільськогосподарським підприємством на основі концепції організаційних змін. *Економіка АПК*. 2011. № 6. С. 139-143.
50. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ЦУЛ, 2016. 312 с.
51. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 77-81.
52. Старинець О. Г. Формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інтелект XXI*. 2021. № 4. С. 83-87.
53. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / за ред. А.П. Наливайка. К. : КНЕУ, 2013. 454 с.
54. Сугоняко Д. О. Стратегічний менеджмент як запорука ефективної

- організації виробництва. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 12(5). С. 8-11.
55. Судомир С. М. Методологія формування результативного портфеля стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на синергетичних засадах. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 3-8.
56. Судомир С. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Агросвіт*. 2011. №13/14. С. 33-35.
57. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : Хай-Тек Пресс, 2010. 240 с.
58. Тимошенко М. М. Економічний механізм реалізації стратегії сільського розвитку за умов сталості: методи та інструменти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 16-24.
59. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 64. С. 283-291.
60. Халатур С. М. Сучасна практика формування стратегії економічного розвитку сільського господарства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С. 138-142.
61. Харченко Т. М. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 2. С. 62-66.
62. Хоружа К. В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. *Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Сер. Економічні науки*. Луганськ : Елтон-2, 2017. № 32. С. 280-285.
63. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2014. 700 с.
64. Яковенко О. І. Проблемні питання стратегії розвитку АПК України. *Агросвіт*. 2018. № 13. С. 9-11.