

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
Факультет управління, економіки та права**

**Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого**

***КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА***

освітнього ступеня «Магістр» на тему:

**«Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств  
Львівської області».**

Виконав: студент групи Мо-61  
Спеціальності: 073 Менеджмент  
(шифр і назва)

Іляшенко Сергій Анатолійович  
(Прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н. в.о. доц.. Федик О.В.  
(Прізвище та ініціали)

Львів 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 спеціальності)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)  
\_\_\_\_\_  
(звання, ступінь, прізвище та ініціали)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу студенту**  
**Ляшенку Сергію Анатолійовичу**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «**Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств Львівської області**».

Керівник роботи к.е.н., в.о. доцента \_\_\_\_\_ **Федик О.В.**  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом по університету № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ р.

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 10. 01.2024

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: методичні рекомендації, фінансова звітність підприємства, рекомендована література, статистичні збірники

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

**РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

1.1 Теоретичні основи управління та стратегічного управління розвитком підприємств

1.2 Місце та процес стратегічного управління в системі менеджменту

1.3 Методика дослідження стратегічного управління

**РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного регіону та діяльності сільськогосподарських підприємств

2.2 Аналіз структурних показників сільського господарства області для стратегічного планування

2.3 Характеристика стратегічного планування ФГ \*\*\*\*\* Б.О.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ

3.1. Система якісного стратегічного планування

3.2. Елементи формування стратегії розвитку об'єкта дослідження

3.3. Стратегічна система показників

5. Перелік графічного матеріалу: графіки, схеми, діаграми

6. Дата видачі завдання 25.04.23

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	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 картографічних матеріалів для кваліфікаційної роботи).	25.04.- 28.04.23
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	04.05.- 30.07.23
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК	04.09.- 25.11.23
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	26.09.- 06.12.23
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	09.12.23- 10.01.24

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи к.е.н., в.о. доцента Федик О.В.  
(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК 631.152:631.11

Кваліфікаційна робота магістра: 75 стор. текстової частини, 22 таблиці, 4 рисунки, 40 літературних джерел.

Ляшенко Сергій Анатолійович. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств Львівської області. Львів. ЛНУП. 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена аналізу та вдосконаленню стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Львівської області. Робота розглядає ключові аспекти стратегічного управління в аграрному секторі, зокрема формулювання та впровадження стратегій, врахування сучасних тенденцій та взаємодію з економічним середовищем. Особлива увага приділяється аналізу фінансових показників, розробці оптимальних стратегій та рекомендаціям для досягнення сталого розвитку сільськогосподарського сектору Львівської області. Результати дослідження спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління аграрними підприємствами в умовах сучасного економічного виміру.

Ляшенко Сергій Анатолійович

Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств Львівської області

Дослідження присвячено аналізу та оцінці стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств Львівської області. Робота розглядає різні аспекти стратегічного управління, включаючи формулювання стратегій, використання сучасних методів управління та ефективне взаємодії з економічним середовищем. Особлива увага приділяється аналізу фінансових показників, розробці оптимальних стратегій та рекомендацій для досягнення сталого розвитку сільськогосподарського сектору в регіоні. Запропоновано вдосконалити систему продажів та маркетингу досліджуваного підприємства та розраховано перспективні показники. Результати дослідження спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління аграрними підприємствами Львівської області в умовах сучасного економічного виміру.

Ключові слова: стратегічне управління, управління підприємством, сільське господарство.

**Sergiy Pyashenko** *Strategic development management of agricultural enterprises in Lviv region*

The research is dedicated to the analysis and evaluation of the strategic management of agricultural enterprises in the Lviv region. The work explores various aspects of strategic management, including the formulation of strategies, the use of modern management methods, and effective interaction with the economic environment. Special attention is given to the analysis of financial indicators, development of optimal strategies, and recommendations for achieving sustainable development of the agricultural sector in the region. The improvement of the sales and marketing system of the researched enterprise is proposed, and prospective indicators are calculated. The results of the research are aimed at enhancing the competitiveness and efficiency of the management of agricultural enterprises in the Lviv region in the context of the modern economic dimension.

Keywords: strategic management, enterprise management, agriculture.

## Зміст

Вступ	6
<b>РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>8</b>
1.1 Теоретичні основи управління та стратегічного управління розвитком підприємств	8
1.2 Місце та процес стратегічного управління в системі менеджменту	19
1.3 Методика дослідження стратегічного управління	25
<b>РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ</b>	<b>28</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного регіону та діяльності сільськогосподарських підприємств	28
2.2 Аналіз структурних показників сільського господарства області для стратегічного планування	33
2.3 Характеристика стратегічного планування ФГ ***** Б.О.	41
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ</b>	<b>48</b>
3.1. Система якісного стратегічного планування	48
3.2. Елементи формування стратегії розвитку об'єкта дослідження	53
3.3. Стратегічна система показників	60
Висновки та пропозиції	73
Список використаних джерел	76

## Вступ

В сучасних умовах війни, економічної нестабільності та зростаючої конкуренції, стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств стає важливою складовою їхнього успішного функціонування. Сільське господарство Львівської області, як і в інших регіонах України, стикається з рядом викликів, таких як зміна кліматичних умов, потреб споживачів, а також вимог економічних законів та нормативів. Отже, питання розробки та ефективної реалізації стратегій розвитку стає невід'ємною частиною стратегічного управління в аграрному секторі регіону.

Кваліфікаційна робота має на меті дослідження та аналіз стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств Львівської області з метою визначення оптимальних стратегій, які сприятимуть сталому розвитку галузі. Інтеграція сучасних методів управління та стратегічного мислення в агробізнес Львівщини може стати кроком до забезпечення високої конкурентоспроможності, стійкості та збалансованості в сфері сільськогосподарського виробництва.

В контексті глобальних тенденцій розвитку аграрного сектору, обґрунтування та впровадження стратегій розвитку стає необхідністю для підприємств, які прагнуть не лише пристосуватися до змін в економічному середовищі, але й стати визначальними учасниками ринку. Львівська область, зі своєю різноманітною аграрною структурою та природно-кліматичними умовами, володіє значним потенціалом для розвитку сільськогосподарського виробництва.

У цьому контексті, дослідження стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств Львівської області буде спрямоване на визначення сучасних та оптимальних підходів до формулювання та реалізації стратегій розвитку. Застосування новітніх інструментів стратегічного управління, таких як SWOT-аналіз, а також оцінка конкурентоспроможності,

дозволить визначити ключові фактори успіху та ризики для сільськогосподарських підприємств в регіоні.

Отримані результати мають на меті стати джерелом практичних рекомендацій для аграрних підприємств, а також внести свій внесок у загальний розвиток стратегічного управління в агробізнесі Львівської області. Крім того, робота спрямована на визначення перспектив розвитку сільськогосподарської галузі в контексті регіональних особливостей, що може послужити основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та стратегічних інвестицій в аграрний сектор Львівщини.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз та оцінка стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств Львівської області. Основний акцент роботи робиться на вивченні сучасних підходів до стратегічного управління в агробізнесі, а також на визначенні оптимальних стратегій для досягнення сталого розвитку підприємств у змінюваному економічному середовищі.

Суб'єктом дослідження є сільськогосподарські підприємства Львівської області. Дослідження охоплює різноманітні аспекти їхньої діяльності, включаючи виробництво, управління ресурсами, фінансову структуру та стратегічне планування.

Об'єктом дослідження є аналітичний погляд на стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств. У ролі суб'єкта виступає дослідник, який систематично аналізує та оцінює вищезазначені об'єкти з метою виявлення ключових аспектів стратегічного управління, а також формулювання рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління в аграрному секторі Львівської області.

Дослідження спрямоване на вивчення та розуміння сучасних викликів та можливостей, які виникають у сільському господарстві регіону, з метою розробки практичних рекомендацій для удосконалення стратегічного управління та досягнення стійкого розвитку аграрного сектору Львівської області.



# РОЗДІЛ 1

## ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Теоретичні основи управління та стратегічного управління розвитком підприємств

Управління стратегічним розвитком стає важливим елементом управління сучасними підприємствами в умовах зростаючих інтеграційних та глобалізаційних процесів. Тому використання світового досвіду українськими економістами, як у сфері економіки взагалі, так і в управлінні підприємствами, є актуальним. Проте, слід зазначити, що сліпе переймання іноземних практик у прийнятті стратегічних управлінських рішень не завжди є ефективним для вітчизняних підприємств і не завжди призводить до досягнення бажаних результатів. Це вимагає адаптації та врахування власних особливостей в цьому питанні. Таким чином, необхідність формування власних наукових підходів до вирішення економічних завдань урахуваючи вітчизняні особливості та світовий досвід стає необхідною.

Менеджери постійно прагнуть до розвитку організації і, як наслідок, економічного зростання. Щоб досягти очікуваних ефектів, усі ці дії спрямовані на ресурси та процеси. Тому управління повинно бути мистецтвом координації всієї діяльності. Воно повинно означати здатність швидко реагувати на виникаючі зміни. Прийняття правильних управлінських рішень з використанням наявних ресурсів і нових можливостей позитивно впливає на сприятливі темпи розвитку компанії. Щоб це сталося, необхідно знати принципи менеджменту, які розуміють як орієнтований на майбутнє процес планування з використанням усіх наявних ресурсів.

Менеджмент як наука і практика, що визначається послідовністю дій менеджера, що впливає з його досвіду, знань і умінь, зазнає постійних змін. Це пов'язано з постійною еволюцією факторів, що формують середовище

підприємства, і наукових знань у цій галузі, пов'язаних з ними. Ці два аспекти управління підприємством, незважаючи на часті розбіжності, на стику теорії та практики обмінюються між собою знаннями та досвідом, коригуючи напрями свого розвитку, що робить їх більш ефективними.

Управління – це будь-яка зміна стану об'єкта, системи або процесу, яка веде до досягнення висунутої мети, що з необхідністю викликає процес приведення суб'єктивної діяльності людей у відповідність з об'єктивною їх природою і потенціалом, розкриваючи певні внутрішні і зовнішні можливості для постійного досить ефективного його використання в інтересах людей» [9, с. 9].

Управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності [16, с. 14]

Управління - це систематична дія, спрямована на вплив на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки в умовах зміни обставин. Область управління включає в себе різноманітні об'єкти, такі як держава, технічні системи, комп'ютерні мережі, автомобілі, конвеєри, літаки, люди і т.д. Менеджмент є конкретною галуззю управління, що спеціалізується виключно на керуванні стійкими групами людей, такими, як організації та соціальні системи.

Менеджмент визначається як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та керують ними шляхом постановки цілей та розробки засобів їх досягнення. Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей організації. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації взаємодії, мотивації, контролю праці робітників організації для досягнення певних цілей. Крім того, слід зазначити, що менеджмент може бути повноцінно реалізований лише за умов ринкової (чи змішаної) економічної системи. [11, с.122]

Незважаючи на значні теоретичні знання та досвід управління підприємством, про що свідчать наведені вище визначення, слід усвідомлювати, на відміну від фактів, наведених раніше, що відсутність належним чином реалізованих функцій управління або їх неправильна реалізація сильно, негативно впливають на якість функціонування організації.

Найважливішим елементом будь-якої організації є люди, відповідний персонал на кожній посаді. Щоб досягти успіху або навіть виконувати свої звичайні обов'язки, між членами команди повинні бути співпраця, довіра та готовність допомогти. Це створює формальні та неформальні зв'язки, важливі для функціонування компанії та допомагають зрозуміти роль співробітників в організації. Співробітники також є визначальним чинником при формуванні та реалізації стратегії, на яку вони чинять визначальний вплив.

Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького слова «strategia», за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією розуміють довгострокові плани керівництва фірми, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей. Окрім цього існує і таке розуміння економічної стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу. Зміни визначень «стратегія» відбувались разом із змінами зовнішнього середовища [31].

Л. І. Федулова, О. В. Захарова стверджують, що «стратегія – це таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей, ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, діючи в дійсному і майбутньому, при якому організація сподівається досягнути своєї основної мети» [38, с. 43].

Стратегічне управління – це визначення цілей і напрямів розвитку підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності. Воно має багато характеристик і може бути розділено на концепції, засновані на стратегічній раціональності та стратегічній поведінці. Організаційний цикл

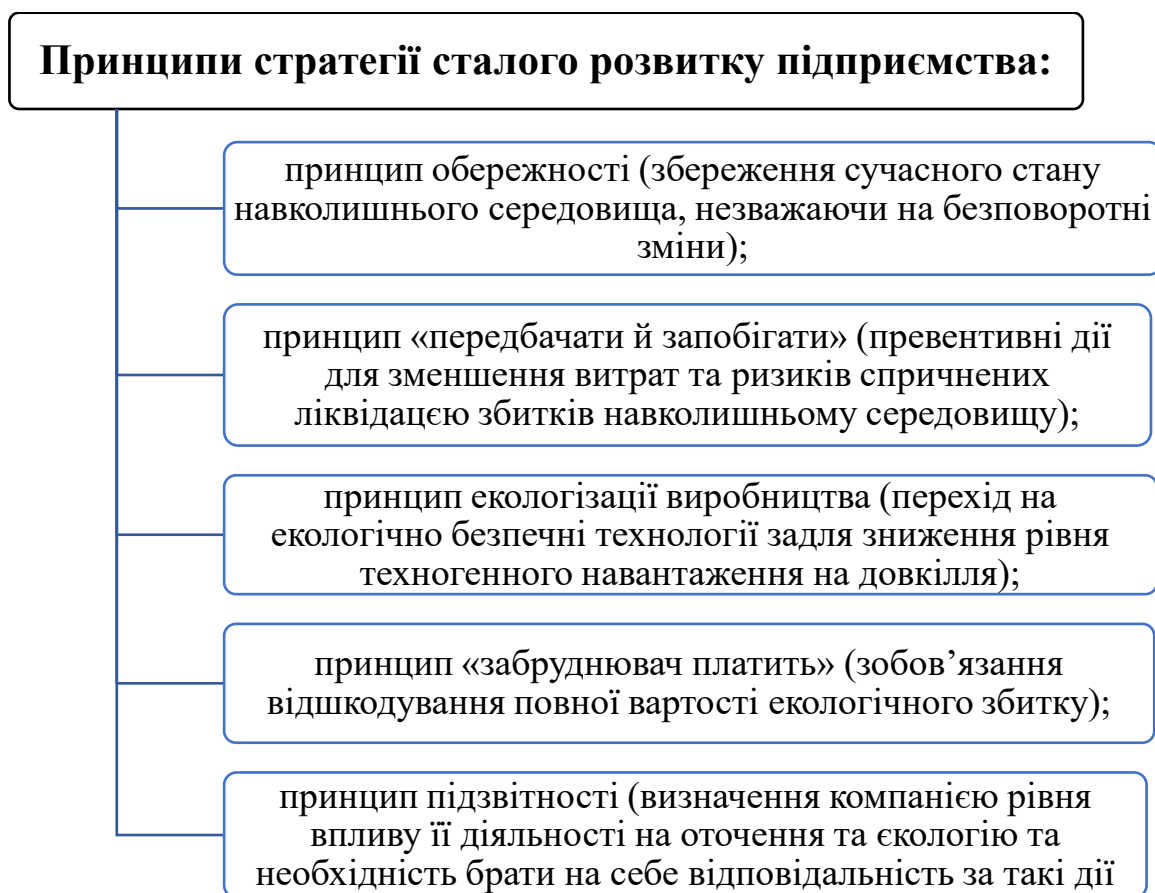
стратегічного управління складається з планування, реалізації та контролю. Ефективність управління залежить від обміну інформацією, співпраці, довіри та відданості. Стратегічне управління розвивається в динамічному діловому світі. Проте, воно потребує адаптації до нових вимог до процесу управління, суб'єктів управління, форм стратегії та змісту стратегії.

Трактування розвитку має свої специфічні особливості адже розвиток не завжди пов'язаний із зростанням чи просуванням уперед. Підприємства іноді розвиваються краще у кризові роки, коли немає зростання загальної економіки але розвиток є стабільним процесом. В науковій літературі більше визначень про сталий розвиток, адже він краще підходить економічним процесам та свідчить про застосування принципів менеджменту. Під терміном сталий розвиток підприємства розуміють його здатність вести економічну діяльність у кожен окремий проміжок часу під дією факторів зовнішнього середовища, що порушують стабільне функціонування підприємства [2, с. 212].

Василенко В. О. визначає сталий розвиток підприємства як менеджмент організації, який базується на людському капіталі, спрямовує виробничу діяльність на потреби клієнтів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, надає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі. [5] Також під сталим розвитком підприємства Железняк К. Л. розуміє управлінський процес підтримки відповідності між цілями підприємства й наявними в нього матеріальними та не матеріальними ресурсами в умовах постійної перемінності ринку і правил та законів що забезпечують державне регулювання. [18]

Ми погоджуємося з думкою Васюткіної Н.С., що сталий розвиток підприємства – це реалізація концепції, що поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що забезпечує можливість встановлювати цілі для подальшого розвитку, порівнювати їх із потенціалом підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій, відомої як стратегічний набір. [6]

Принципи стратегії розвитку підприємства відображено на рис. 1.1.



*Рис. 1.1* – Принципи стратегії сталого розвитку підприємства [2, с. 212]

Виходячи із розглянутих складових можемо визначити сутність управління стратегічним розвитком як процесу який підлягає прогнозуванню та управлінню.

Управління стратегічним розвитком підприємства в науковій літературі визначається як «багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [8]. Отже, термін «управління стратегічним розвитком підприємства» можна розглядати як процес, що включає довгострокове керівництво та визначення основних цілей діяльності підприємства. Цей процес направлений на формування стратегії розвитку, базуючись на аналізі зовнішніх та внутрішніх

умов впливу середовища. Крім того, він передбачає швидке реагування на зміни, що відбуваються.

Деякі вчені вважають будь-яку стратегію – стратегією розвитку «але ми вважаємо, що більш коректним буде визначення стратегії розвитку як такої стратегії підприємства (або корпорації), яка спрямована на досягнення цілей розвитку, на відміну від цілей виживання (які ставлять перед собою більшість підприємств у кризових умовах). Тобто, стратегія розвитку - це, на нашу думку, властивість стратегії підприємства, яку вона може мати лише у сприятливих умовах і при наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу» [25, с. 60].

В. К. Збарський сформулював визначення стратегії розвитку аграрного підприємства як взаємоузгодження цілей підприємства з його можливостями та вимогами споживачів сільськогосподарської продукції, з використанням при цьому всіх його конкурентних переваг [21, с. 41]. Боришкевич І. І. більш розширено сформулювала визначення стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства - «це цілеспрямований, детальний, впорядкований та довгостроковий план дій, що інтегрує в собі певний набір правил та орієнтирів, які формують чітку лінію поведінки сільськогосподарського підприємства в напрямку поетапного досягнення поставлених цілей, задоволення потреб споживачів та отримання економічного і соціального ефекту, а також забезпечення сільськогосподарського зростання в країні в цілому [3, с. 32]. Отже, вони подають стратегію розвитку як процес, який веде до певного зростання, а на нашу думку, стратегія розвитку є процесом, сформульованим на підставі даних розвитку підприємства та зовнішнього середовища, прогностичних показників та цілей, поставлених перед керівництвом та колективом підприємства.

Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства є багатоетапним процесом, який включає в себе ретельний аналіз, визначення цілей та вибір оптимальних шляхів їх досягнення. Це дозволяє сільськогосподарському підприємству не лише розробити стратегію, а й

постійно адаптуватися до змін у середовищі, забезпечуючи сталий його розвиток та конкурентоспроможність. На табл. 1.1 нами представлено основні етапи процесу формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 1.1 – Основні етапи процесу формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства

Етап	Сутність заходу
Аналіз внутрішнього середовища	
Оцінка ресурсів	Визначення наявних ресурсів, таких як земля, техніка, фінанси, кваліфікація персоналу.
Аналіз особливостей підприємства	Вивчення сильних та слабких сторін підприємства, виявлення конкурентних переваг та недоліків
Аналіз зовнішнього середовища	
Аналіз ринку	Оцінка поточного стану ринку, визначення потенційного попиту та конкурентної ситуації
Складання SWOT-аналізу	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища
Визначення стратегічних цілей	
Формулювання місії та візії	Опис основної мети підприємства та його бажаного стану у майбутньому
Визначення стратегічних напрямків	Встановлення конкретних цілей та завдань для досягнення місії
Вибір стратегічних альтернатив	
Аналіз стратегій розвитку:	Розгляд різних стратегій, таких як ріст, диверсифікація, концентрація та інші
Вибір оптимальної стратегії	Визначення найбільш підходящого напрямку розвитку, що відповідає поставленим цілям
Розробка стратегічного плану	
Формулювання дійових заходів	Розроблення конкретних кроків та завдань для реалізації обраної стратегії
Визначення відповідальних осіб	Розподіл обов'язків та визначення команди для виконання стратегічного плану
Моніторинг та коригування	
Впровадження системи вимірювання результатів	Встановлення показників ефективності та системи контролю за їх виконанням
Аналіз результатів та коригування стратегії	Постійне відстеження виконання стратегії та вносити необхідні зміни для досягнення кращих результатів

Ці етапи взаємодіють між собою та утворюють цикл, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі та ефективно досягати своїх стратегічних цілей.

У зв'язку зі зростаючою складністю сучасних організацій, що базуються на викликах реальності, що розвивається, функціонування багатьох суб'єктів стає все більш складним. Отже, управління є однією з найважливіших детермінант соціально-економічного розвитку. Одним із складових управління стратегічним розвитком є стратегічне планування.

«Стратегічне планування – це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу. Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву підприємства, викладення допоміжних цілей та задач, здоровий господарський портфель та стратегію росту» [12, с. 59-60].

Надалі пропонуємо розглянути поняття «стратегічне планування», як одну з основних складових стратегічного управління.

«Стратегічне планування підприємства ґрунтується на чіткому формулюванні місії підприємства, визначенні глобальних цілей підприємства, складанні бізнес-портфеля і розробленні узгоджених між собою стратегій підрозділів» [39, с. 59].

Стратегічне планування - це сукупність дій і рішень, прийнятих менеджерами з метою розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей [32, с. 367].

«Стратегічне планування – це планування від майбутнього до теперішнього виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Стратегія не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, орієнтований на майбутнє напрям розвитку» [12].

Загальна концепція стратегічного управління представляє процес визначення, конкретизації та реалізації організаційної стратегії (в межах функціонування даного суб'єкта), спрямованої на досягнення раніше



встановлених цілей суб'єкта. Незалежно від характеру функціонування підрозділів, воно виконує дуже важливі функції в контексті управління, спрямованого на досягнення організаційного успіху, оскільки забезпечує структуровану схему аналізу, що містить набір інструментів і теоретичних припущень, необхідних для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища організації, одиницю, що досліджується, і таким чином створює раціональне ставлення до процесу прийняття рішень.

Стратегічний план повинен обґрунтовуватися ретельними дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сучасному світі, організація повинна постійно займатися збором і аналізом великої кількості інформації про галузь, конкуренцію та інші фактори [22, с. 43].

Процес стратегічного управління, який охоплює фундаментальні цілі суб'єкта, забезпечує збалансованість його сучасних потреб і можливостей з майбутніми, що призводить до сприйняття управління цими суб'єктами з цілісної точки зору та постулює, що різні компоненти стратегічного управління повинні бути корельовані, щоб забезпечити очікувані значення для зацікавлених сторін.

Стратегічне управління підтверджує, що процеси визначення та реалізації стратегій є аналогічними компонентами прийняття стратегічних рішень, до яких необхідно залучати оперативних менеджерів. Згадані операції формулювання та реалізації стратегії базуються на наборі обширних, стандартизованих видів діяльності, включаючи: стратегічне мислення, оцінку, навчання, прийняття рішень, проектування, планування, програмування, управління змінами тощо.

Питання стратегічного менеджменту в управлінні підприємствами розглядається як інструмент здійснення влади (управління), в рамках якого воно відіграє фундаментальну функцію в контексті процесів прийняття рішень, тісно пов'язаних з раціоналізацією реалізованої діяльності.

Процес стратегічного управління в управлінні є не тільки альтернативою для досягнення організаційних цілей, але представляє культурно-креативний

підхід до управління в секторі. Зазвичай процес стратегічного управління в аграрному секторі включає такі елементи:

- ✓ визначення попередніх припущень, що охоплюють обсяг процесу стратегічного планування;
- ✓ визначення та конкретизація свободи дій;
- ✓ просування та уточнення місії, бачення та цінностей, бажаних для організації;
- ✓ оцінка внутрішнього середовища підрозділу;
- ✓ оцінка зовнішнього середовища підрозділу;
- ✓ визначення принципів для підрозділу стратегічних аспектів;
- ✓ прогрес стратегії;
- ✓ представлення майбутнього, очікуваного іміджу суб'єкта державного сектору.

Формулювання місії організації включають такі аспекти:

- ✓ завдання організації з погляду її основних послуг і основних методів;
- ✓ зовнішнє середовище стосовно організації, що визначає робочі принципи організації;
- ✓ культура організації (визначає тип робочого клімату всередині організації) [1, с. 65].

Визначення індивідуальної, унікальної та стандартизованої моделі стратегічного управління функціонуванням суб'єктів управління є дуже складним і навіть абстрактним. Цей факт зумовлений насамперед складністю та різноманітністю діяльності окремих організацій. З точки зору послідовного розвитку аграрного сектору впровадження стратегічного управління дає багато переваг у довгостроковій перспективі, однак у контексті реальних умов воно можливе лише в результаті запровадження стратегічного планування що, розглядається як найбільш багатовимірний з усіх видів діяльності.

Загальне стратегічне управління - це організаційний цикл, що складається з трьох етапів:

1. Стратегічне планування - на першому етапі визначаються цілі, що базуються на аналізі минулих і поточних дій підприємства, після чого розробляється план дій. Етап I в стратегічному управлінні є концептуальною частиною, яка використовує численні техніки та методи для вибору найкращої стратегії дій підприємства.

2. Стратегічне впровадження – це етап, який акцентується на впровадженні прийнятої концепції та реалізації її положень. План повинен впроваджуватися з урахуванням реальних можливостей та умов. На цьому етапі проводиться операціоналізація цілей, створюється ефективна система управління, і визначається бюджет, необхідний для реалізації стратегії.

3. Стратегічний нагляд є дуже важливим етапом, який дозволяє визначити ступінь реалізації прийнятих положень та реагувати на помилки та відхилення. У контролі допомагає Система Попередження.

Основний поділ концепцій стратегічного управління поділяється на:

1. Концепції, засновані на парадигмі раціональності стратегії, які базуються на припущенні, що за допомогою стратегії можна постійно управляти підприємством і передбачити майбутні умови оточення. Процес підготовки, впровадження та контролю є дуже формалізованим. У межах цієї групи концепцій виділяються: школа кількісна, школа стратегічного планування, Гарвардська школа та школа позиціонування у матриці.

2. Концепції, засновані на парадигмі стратегічних поведінок, які базуються на досвіді та перевірених практичних методах. Вони не використовують узятих теоретичних технік. До цієї групи належать: школа поведінкова та школа еволюційна.

У підсумку можна визначити, що процес управління стратегічним розвитком підприємства, входячи в загальний контекст розвитку підприємства, ґрунтується на прийнятті конкретних управлінських рішень. Основною метою цього процесу є визначення напрямків та засобів досягнення стратегічних цілей, що сприяє формуванню відповідної стратегії розвитку підприємства. При розробці стратегії слід враховувати вплив зовнішнього середовища та кризові

явища, які можуть виникнути, та враховувати їх при створенні умов для реалізації обраної стратегії підприємства. Розробка та впровадження методологічних засад стратегічного управління розвитком підприємства вимагає врахування часових рамок та розгляду існуючих обмежень та проблем для досягнення визначених цілей.

## **1.2 Місце та процес стратегічного управління в системі менеджменту**

Процес стратегічного управління включає набір заходів і дій, починаючи від стратегічного аналізу (визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз у середовищі), через генерацію та оцінку стратегічних варіантів, потім стратегічний вибір і реалізацію стратегії.

Метою стратегічного планування є пошук можливостей та шляхів ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Саме українським підприємствам важче застосувати концепцію стратегічного планування. Одразу можемо відмітити фактори, які суттєво стримають застосування концепції [33]:

- ✓ нерозвиненість теоретичних та методологічних засад розробки планів;
- ✓ неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них застосовуючи систему управління;
- ✓ низька кваліфікація персоналу та керівників планових служб;
- ✓ брак коштів для впровадження інноваційних процесів, що пов'язане зі складними умовами господарювання.

У процесі реалізації завдань стратегічного планування, стратегічного контролю та стратегічного управління відбувається:

- ✓ формулювання бачення, місії, стратегічних цілей і стратегії організації при виборі раціонального варіанту стратегії та його реалізації;

- ✓ декомпозиція стратегічних цілей і завдань, що становлять стратегію організації, на тактичні цілі і завдання в окремих функціональних сферах або процесах, а ті, у свою чергу, на оперативні цілі і завдання (поточна діяльність), що складають безпосередню реалізацію стратегічних завдань і досягнення стратегічних завдань;

- ✓ аналіз та оцінка правильності визначення тенденцій змін зовнішнього середовища;

- ✓ аналіз та оцінка здійсненності стратегічних цілей та ступеня їх досягнення;

- ✓ аналіз та оцінка правильності та ефективності виконання поточної діяльності,

- ✓ формулювання варіантів коригувальних рішень у зв'язку з наявними відхиленнями, що стосуються як середовища, так і стратегічних цілей і поточної діяльності.

Стратегічне планування має такі переваги [7]:

- ✓ дає змогу керівникам мислити стратегічно та перспективно;
- ✓ веде до чіткої координації зусиль управлінської ланки на різних рівнях організаційної структури;

- ✓ змушує керівництво визначити конкретні завдання всіх структурних підрозділів;

- ✓ сприяє посиленню взаємозв'язків та комунікацій між усіма ланками інноваційного управління, між спеціалістами та керівниками і т.д.;

- ✓ зменшує до мінімуму негативних наслідків змін;

- ✓ дає можливість врахувати зовнішні та внутрішні фактори, що призвели до певних змін.

Головна мета стратегічного менеджменту — розробка та реалізація ефективної стратегії, спрямованої на використання можливостей і сильних сторін компанії, мінімізацію впливу загроз, усунення слабких сторін з метою забезпечення його сталого розвитку.

Щоб повністю зрозуміти практичне функціонування стратегічного менеджменту, необхідно зрозуміти компоненти стратегії, різні рівні стратегії, а також різницю між формулюванням та впровадженням стратегії. Загалом, добре продумана стратегія зосереджується на чотирьох основних сферах: охоплення, розподіл ресурсів, відмінна компетентність і синергія.

По-перше, це набір ринків, на яких організація конкуруватиме. Асортимент може бути місцевим або глобальним.

Друга сфера — це розподіл ресурсів, або спосіб, у який організація розподіляє свої ресурси між різними програмами, наприклад, якщо виробник певної марки має на ринку два різні продукти, лише один із яких є прибутковим, а інший зазнає краху, то він повинен інвестувати частину своїх ресурсів у «кульгавий» продукт. Таким чином, стратегія повинна включати схему запланованого розподілу ресурсів організації між різними способами використання.

Третя сфера – це відмінна компетенція, тобто те, що організація робить особливо добре.

Четверта й остання сфера — синергія, або спосіб, у який різні сфери діяльності компаній доповнюють або підтримують одна одну.

Другим етапом стратегічного управління організацією є формулювання стратегії. Це процес визначення або створення організацією власної унікальної стратегії. Встановлення її цілей, які будуть основним орієнтиром розвитку організації в довгостроковій перспективі. Стратегія має бути чіткою та гнучкою, щоб визначити, як компанія має використовувати наявні ресурси та як адаптуватися до можливостей та загроз, які представляє середовище, щоб досягти результатів, які відповідають намірам компанії. Організації часто використовують загальну структуру для формулювання стратегії, яка включає, серед іншого: встановлення стратегічних цілей, тобто чітке визначення цілей, яких організація планує досягти в певний час. Точне визначення цілей підприємством дозволяє йому краще розпоряджатися своїми ресурсами та

ефективніше їх реалізовувати. Цілі в діяльності організації відіграють важливу роль та дозволяють:

- ✓ здійснювати керівництво та забезпечувати єдиний напрямок діяльності організації в цілому;
- ✓ правильно поставлені цілі полегшують планування;
- ✓ правильно поставлені цілі можуть стати джерелом мотивації до роботи для всіх членів організації;
- ✓ вони сприяють ефективній оцінці загального функціонування організації.

Алгоритм розробки та реалізації стратегії аграрними підприємствами представлено нами на рис. 1.2.

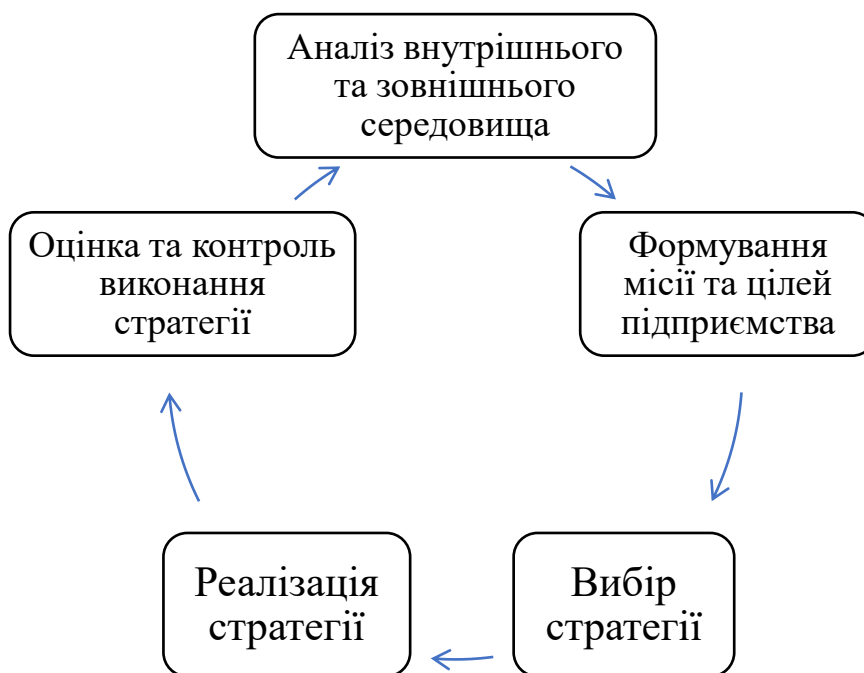


Рис. 1.2 - Алгоритм розробки та реалізації стратегії аграрними підприємствами

Після встановлення стратегічних цілей організація аналізує середовище. Аналіз передбачає ретельну оцінку середовища з точки зору можливостей і загроз, з якими може зіткнутися організація. Необхідно визначити, наскільки обґрунтовані цілі організації, щоб виключити можливі загрози, і які ресурси

доступні для досягнення цілей. Джерелами інформації можуть бути: Інтернет, журнали, інформація від банкірів, постачальників, співробітників, клієнтів або споживачів, особисті контакти з менеджерами інших організацій. Наступним етапом є внутрішній аналіз організації, який передбачає ретельну і детальну діагностику її сильних і слабких сторін. Він містить детальну оцінку матеріальних і нематеріальних факторів, що визначають потенціал компанії. До них належать людські ресурси (кваліфікація та навички), фізичні ресурси (будівлі, обладнання), фінансові ресурси (грошові потоки, кредитоспроможність) та інформаційні ресурси (інформаційні системи). Позиція на ринку та дослідження та розробки також важливі.

Після встановлення стратегічних цілей і аналізу навколишнього середовища та організації менеджери повинні зіставити сильні та слабкі сторони компанії з відповідними можливостями та загрозами в навколишньому середовищі. Існує кілька детальних зв'язків між організацією та її середовищем, а саме:

- ✓ сильні та слабкі сторони організації пов'язані з можливостями та загрозами, що виникають у навколишньому середовищі,
- ✓ хороші сторони організації повинні бути спрямовані на можливості, що відкриваються в середовищі,
- ✓ слабкі місця організації можуть створювати загрози навколишньому середовищу,
- ✓ організація повинна використовувати свої сильні сторони, щоб відбивати загрози з боку навколишнього середовища.

Сформульована стратегія має бути реалізована на трьох рівнях: на рівні підприємства, на рівні автономної господарської (операційної) одиниці та на функціональному рівні. Правильна стратегія гарантує високу економічну ефективність. Але компанія, яка не змогла створити себе як систему, яка може реалізувати відповідну стратегію на ринку, не має шансів на успіх. Економічна конкуренція завжди має місце між стратегічними системами з різними властивостями, які характеризуються дуже різними навичками та потенціалом.



Перевага однієї стратегічної системи над іншою походить саме від кращого поєднання різних змінних, кращої координації та більшої узгодженості між різними компонентами системи.

Впровадження стратегії в організації відбувається:

- ✓ через структуру – структура не тільки впливає на стратегію, але й сама піддається її впливу;
- ✓ через лідерство – успішна реалізація стратегії вимагає ефективного лідерства;
- ✓ через інформаційні системи та засоби контролю – менеджери, які формують стратегію, повинні мати доступ до інформації;
- ✓ через людські ресурси – для реалізації стратегії необхідні відповідні людські ресурси;
- ✓ через технології – організація повинна забезпечити себе відповідними технічними рішеннями для ефективної реалізації своїх стратегій.

Необхідно підкреслити, що «стратегічне управління — це комплексний і безперервний процес управління, мета якого полягає у формулюванні та реалізації ефективних стратегій, які сприяють головному пріоритету відповідності організації зовнішньому середовищу та досягненню стратегічних цілей».

У процесі стратегічного управління також аналізуються власні навички та ресурси, щоб допомогти визначити сильні та слабкі сторони.

Схема діяльності та завдань у процесі формування та реалізації стратегії розвитку показує модель процесу стратегічного управління. На практиці, залежно від концепції формування стратегії використовуються різні моделі, що відрізняються кількістю етапів, їх порядком і детальністю рішень з урахуванням визнаної вищим керівництвом системи цінностей.

Чим детальнішими стають стратегічні рішення, тим менш точними стають декларації компаній щодо визначених принципів діяльності (це стосується, зокрема, інвестиційних планів, розвитку людського капіталу, надзвичайних та кризових планів).

Стратегічне управління - це концепція, яка постійно змінюється, як і вся наука про управління. Майже щороку створюються нові теорії, концепції, методи та прийоми вдосконалення управління як комерційними, так і некомерційними організаціями. Це наслідок відходу від спрощеного і наївного твердження попередників наукового менеджменту (особливо інженерного напрямку), що «є один найкращий метод організації». Наприкінці 20 століття з'явилося багато нових підходів, що призвели до поняття «організаційна досконалість», серед яких: концепція нової хвилі в менеджменті, управління процесами, реінжиніринг, TQM, управління проектами, постмодернізм в менеджменті. Існуюча методологія та інструменти розробки, реалізації та контролю стратегій пропонують складні аналітичні процедури, використання яких корисне лише для великих компаній, вони не підходять для малих та середніх підприємств.

### **1.3 Методика дослідження стратегічного управління**

До останніх досягнень управлінської науки, відомих у США та Європі, відносяться: акторно-мережева теорія, теорія організації, що навчається, концепція позитивного організаційного менеджменту, концепція організаційної соціальної відповідальності (з урахуванням екологічного контексту менеджменту), поняття креативний клас, народження соціального підприємництва (особливо серед неурядових організацій), а у випадку державних установ: нове публічне управління та концепція співуправління. Їх створення та розповсюдження є результатом постійних пошуків інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств (насамперед їх прибутків) у нових умовах функціонування. У державному та неурядовому секторах нові концепції та методи управління є здебільшого результатом ізоморфного тиску, який є прямим результатом цілей, поставлених перед цими організаціями (що часто означає трансформацію рішень, що використовуються в бізнесі, на

некомерційні організації). Ці зміни стосуються також стратегічного менеджменту, який є окремою частиною наук про управління.

Створення стратегії вимагає збору відповідних ресурсів знань, прийняття довгострокової аналітичної перспективи та врахування всіх відповідних зовнішніх і внутрішніх факторів у певній сфері. Визначення стратегічних умов є вступом до побудови стратегії. Використовуючи термінологію наук про управління, функції стратегічної діагностики ідентичні функціям інформаційної системи в організації та полягають у: генеруванні, зборі, зберіганні, передачі, обробці, спільному використанні, інтерпретації та використанні інформації в процесі побудови стратегії. Якість припущень сформульованої стратегії та визначених у ній цілей залежить від відповідного вибору методів і точності висновків, отриманих у результаті стратегічної діагностики. Етап діагностики має полягати у виявленні характеристик даної території, а також активних (потенційних) зовнішніх факторів, які мають (можуть мати) вплив на ці властивості. Ця ідентифікація має бути здійснена своєчасно, щоб отримані дані були не лише фактичними, але й попередніми. У свою чергу, аналітичні процеси повинні передбачати обробку ідентифікованих даних таким чином, щоб одночасно відрізнити нерелевантні дані та зробити цінні висновки з даних, що залишилися.

Для визначення показників, що лежать в основі відбору відповідної стратегії науковці не дають жодного узагальненого підходу, але вважається що вибір стратегії розвитку може забезпечувати:

- конкурентна позиція підприємства на ринку;
- фінансові можливості та потенціал підприємства;
- можливість інвестування та надійність підприємства;
- рентабельність активів підприємства та економічне становище загалом;
- здатність підприємства до впровадження інновацій;
- рівень якості продукції та надання послуг;
- відносини підприємства із споживачами і постачальниками;
- стадія життєвого циклу підприємства;

- узагальнення результатів за допомогою SWOT-аналізу [20, с. 247].

Дослідження економічних процесів включає в себе різні методи та підходи, які дозволяють аналізувати та розуміти функціонування економіки. Основні методи дослідження економічних процесів подано нами у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні методи дослідження економічних процесів

Методи	Сутність методу
Статистичний аналіз	
Збір та аналіз даних	Використання статистичних методів для збору, обробки та інтерпретації економічних даних
Побудова графіків та діаграм	Візуалізація економічних показників для легшого розуміння та аналізу
Математичне моделювання	
Розробка економічних моделей	Використання математичних формул для представлення та аналізу економічних взаємодій
Моделювання	Прогнозування різних варіантів розвитку економічних ситуацій на основі різних параметрів
Аналіз індикаторів економічної активності	
Використання ключових показників	Аналіз таких показників, як ВВП, індекс споживчих цін, безробіття для оцінки стану економіки
Порівняльний аналіз	Порівняння економічних показників за різні періоди чи між різними регіонами
Експериментальні методи	
Польові дослідження	Збір даних та здійснення спостережень на місцях, щоб отримати більш детальний розгляд економічних явищ
Пілотні проекти	Реалізація обмежених економічних проектів для вивчення їх впливу та ефективності
Емпіричні методи	
Аналіз кейсів	Вивчення конкретних ситуацій чи компаній для отримання практичних висновків
Опитування та інтерв'ю	Збір даних через опитування різних груп людей чи підприємств для отримання їхніх перспектив
Історичний аналіз	
Вивчення економічної історії	Аналіз подій минулого для розуміння виникнення та розвитку економічних процесів
Порівняльний історичний аналіз	Порівняння економічних явищ різних епох для визначення закономірностей та тенденцій

Ці методи можна застосовувати окремо чи комбінувати для отримання більш повного розуміння економічних процесів та явищ.

**РОЗДІЛ 2**  
**ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**  
**РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**  
**ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

**2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного регіону та діяльності сільськогосподарських підприємств**

Львівська область розташована на заході України і є однією з областей, що має важливе історичне та культурне значення. Львівська область є адміністративним підрозділом України і має обласний центр у місті Львові. Область має площу близько 21,8 тис. км<sup>2</sup>. За даними 2021 року, область має населення близько 2,5 мільйона людей. Львівська область має розвинену економіку, включаючи сільське господарство, промисловість та послуги. Сільське господарство в області виробляє різноманітні сільськогосподарські культури та тваринницьку продукцію.

*Таблиця 2.1* – Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Показники	Роки			Відхилення, %
	2019	2020	2021	
Кількість підприємств, шт	1 404	1 447	1 499	106,8
Кількість зайнятих працівників, осіб	14 104	13 004	13 371	94,8
Кількість найманих працівників, осіб	13 296	12 340	12 423	93,4
Витрати на персонал, млн грн	1 686,40	1594,30	1979,60	117,4
Витрати в розрахунку на 1 працівника, тис.грн	126,8	129,19	159,35	125,7
З витрат на персонал - витрати на оплату праці, млн грн	1395,70	1316,40	1625,80	116,5
Обсяг реалізованої продукції без ПДВ, млн грн	22394,90	22902,90	28590,10	127,7

Таблиця 2.1 відображає основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2019-2021 роки. Кількість підприємств зросла на 6,8% в порівнянні з 2019 роком, досягнувши 1 499 штук у 2021 році.

Кількість зайнятих працівників скоротилася на 5,2%, з 14 104 осіб в 2019 році до 13 371 особи в 2021 році. Загальні витрати на персонал зросли на 17,4%, досягнувши 1 979,60 млн грн у 2021 році. Витрати на одного працівника також зросли на 25,7%. Витрати на оплату праці зросли на 16,5%, досягнувши 1 625,80 млн грн у 2021 році. Обсяг реалізованої продукції без ПДВ значно збільшився на 27,7%, до 28 590,10 млн грн у 2021 році.

Характеристика сільського господарства Львівської області включає ряд ключових аспектів, що визначають розвиток сільськогосподарського сектору в даному регіоні адже Львівська область має значні земельні ресурси, придатні для різноманітних видів сільськогосподарської діяльності. Основні землі використовуються для вирощування зернових культур, овочів, картоплі, трав та інших сільськогосподарських культур.

Зернові культури (пшениця, ячмінь, кукурудза) є основними галузями рослинництва в області. Також вирощуються соняшник, ріпак, буряк цукровий, картопля, овочі та інші культури. Сільськогосподарські підприємства Львівської області займаються розвитком тваринництва, зокрема виробництвом м'яса, молока та яєць.

Важливим напрямком є розвиток скотарства, свинарства та птахівництва. В останні роки спостерігається впровадження сучасних агротехнік та технологій у виробництві. Використання сучасних сільськогосподарських машин та обладнання допомагає оптимізувати процеси виробництва та збільшує продуктивність.

Розвиток кооперативних структур та агробізнесу стає важливим чинником для підтримки інтеграції малих та середніх фермерських господарств. Об'єднання фермерів у кооперативи може сприяти отриманню більш ефективних ресурсів та ринкових можливостей. Серед викликів для

сільського господарства Львівської області можна виділити нестійкість ринків, необхідність вдосконалення інфраструктури, а також проблеми ерозії ґрунтів. Важливим напрямком є впровадження екологічно чистих методів виробництва та збереження природних ресурсів.

Сільське господарство Львівської області визначається своєю традиційною спрямованістю на виробництво харчових продуктів та високим рівнем культурної спадщини в сільському середовищі. Зусилля у напрямку модернізації та утвердження сучасних агротехнологій є ключовими для подальшого розвитку галузі.

Таблиця 2.2 відображає структуру активу балансу сільськогосподарських підприємств за роки 2020-2022.

Таблиця 2.2 – Структура активу балансу сільськогосподарських підприємств (тисяч гривень)

Показник	Роки			Відхилення 2022/2020, %
	2020	2021	2022	
Необоротні активи	9 990 438	12 442 046	14 238 922	142,5
Оборотні активи	29 714 667	28 208 616	36 543 602	123,0
Необоротні активи	2 557	746	1 851	72,4

Загальна вартість необоротних активів значно зросла на 42,5%, досягнувши 14 238 922 тис. грн у 2022 році.

Зростання необоротних активів може свідчити про розвиток капітальних активів, таких як будівлі, обладнання, тощо. Оборотні активи також зросли на 23%, до 36 543 602 тис. грн у 2022 році. Це може вказувати на збільшення запасів, дебіторської заборгованості чи інших оборотних активів. Спостерігається зменшення необоротних активів 2 557 тис. грн у 2022 році на 72,4%. Це може вказувати на зменшення обсягу конкретних активів у цій категорії.

Таблиця 2.3 надає аналіз структури пасиву балансу сільськогосподарських підприємств Львівської області за роки 2020-2022.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури пасиву балансу сільськогосподарських підприємств Львівської області

Показники	Роки			Відхилення 2022/2020, %
	2020	2021	2022	
Власний капітал балансу	12932983	18285614	22550422	174,4
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 239 011	4 552 546	4 804 131	148,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	23535 670	17813 249	23429 823	99,6

Власний капітал зріс на 74,4% за три роки, досягнувши 22 550 422 тис. грн у 2022 році. Збільшення вказує на зростання власних ресурсів підприємств.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення також зросли на 48,3%, до 4 804 131 тис. грн у 2022 році. Це може свідчити про збільшення залучених ресурсів на довгостроковий період.

Поточні зобов'язання і забезпечення залишаються майже незмінними, з невеликим зменшенням на 0,4% до 23 429 823 тис. грн у 2022 році. Враховуючи ці показники, можна зробити висновок, що сільськогосподарські підприємства виявляють тенденцію до збільшення власних ресурсів та довгострокових зобов'язань, що може бути пов'язано з їхнім розвитком та інвестиціями в основний капітал.

Таблиця 2.4 надає фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств Львівської області до оподаткування за роки 2020-2022 роки.

Фінансовий результат вказує на зростання в 2021 році на 143,7%, до 3 702 297 тис. грн, порівняно з 2020 роком. Однак, порівняно з 2021 роком, фінансовий результат зменшився на 31,9%.



Таблиця 2.4 – Фінансові результати сільськогосподарських підприємств Львівської області до оподаткування

Показник	Роки			2022р. до 2020р., %
	2020	2021	2022	
Фінансовий результат, тис. грн	1 519 376	5 441 332	3 702 297	243,7
Прибуткові підприємства	81,9	83,4	81,4	99,4
Результат: прибуткові підприємства, тис. грн	1 990 353	5 848 092	4 937 496	248,1
Збиткові підприємства, %	18,1	16,6	18,6	102,8
Результат: збиткові підприємства, тис. грн	470 976	406 759	1 235 198	262,3

Процент прибуткових підприємств практично залишався стабільним, зі зменшенням на 0,6% до 81,4% у 2022 році. Сума прибуткових підприємств зросла на 148,1%, до 4 937 496 тис. грн у 2022 році порівняно з 2020 роком. Збитковість підприємств збільшилася на 2,8% у 2022 році, становлячи 18,6% від загальної кількості. Сума збиткових підприємств значно зросла на 162,3%, до 1 235 198 тис. грн у 2022 році, порівняно з 2020 роком.

Фінансові результати сільськогосподарських підприємств Львівської області свідчать про певне зростання у 2021 році, але зменшення в 2022 році. Залишається проблема збитковості, оскільки відсоток збиткових підприємств зросла, а сума збиткових підприємств значно збільшилася.

Для аналізу загальної тенденції розвитку галузі сільського господарства Львівської області проаналізуємо індекси сільськогосподарської продукції в розрізі підприємств та господарств усіх категорій за 2016-2022 рр. у вигляді рисунку.

2015 рік=100%

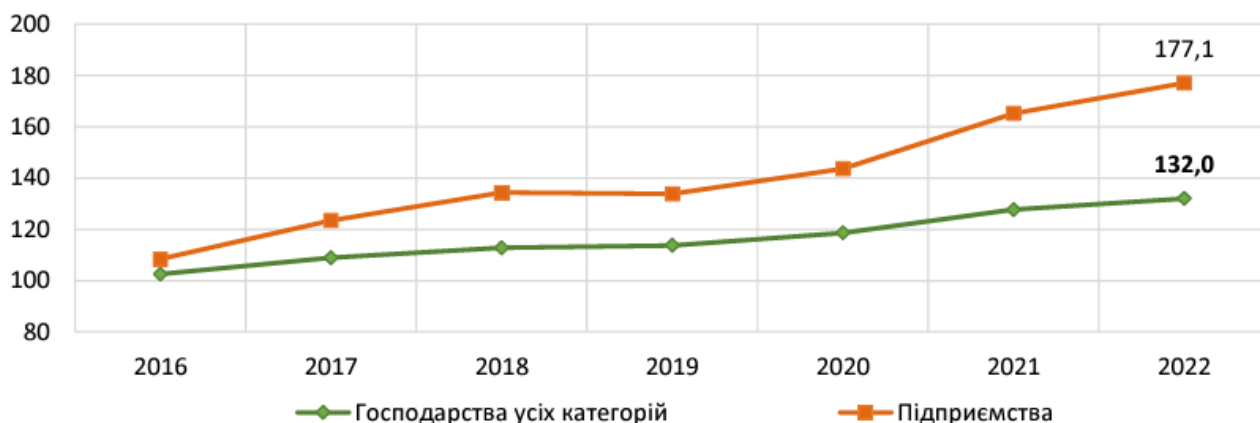


Рис. 2.1 – Індекси сільськогосподарської продукції

Як видно із рис.2.1. індекси сільськогосподарської продукції зростають за вибрані роки та демонструють тенденцію для продовження росту. Таким чином, за досліджуваний період, індекс сільського господарства по підприємствах зріс на 77,1%, а по господарствах усіх категорій на 32,0%. Це позитивна тенденція і в середньому за рік він зростав на 12,8% та 5,3% відповідно.

Статистичні дані, розглянуті в даному питанні використовуються для планування та створення стратегічних планів розвитку сільського господарства, адже фінансові показники є важливим елементом для прогнозів різних рівнів.

## 2.2 Аналіз структурних показників сільського господарства області для стратегічного планування

Сільське господарство в регіоні має важливе значення для його розвитку з багатьох ключових причин та аспектів. Так, сільське господарство є ключовим сектором економіки, забезпечуючи не лише продовольчу безпеку регіону, а й створюючи робочі місця та забезпечуючи заробітні плати для населення.

Сільське господарство є основним джерелом продуктів харчування для населення. Забезпечення регіону якісною та доступною їжею сприяє здоров'ю та добробуту населення. Сільське господарство може впливати на стан навколишнього середовища. Збалансоване використання землі та ресурсів сприяє сталому розвитку та збереженню природних екосистем. Зростання продуктивності та якості сільськогосподарської продукції підвищує конкурентоспроможність регіону на ринках. Ефективне сільське господарство може призводити до збільшення експорту та залучення інвестицій.

Сільське господарство є частиною культурної спадщини регіону. Традиції та звичаї, пов'язані з аграрним способом життя, впливають на соціальну структуру та сприяють формуванню унікальної ідентичності. Воно надає значну кількість робочих місць, зокрема у виробництві, обробці та торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Розвиток сільського господарства зазвичай супроводжується вдосконаленням інфраструктури на сільських територіях, що може позитивно вплинути на якість життя мешканців. Успішне сільське господарство може сприяти диверсифікації економіки регіону, роблячи його менш залежним від інших секторів та сприяючи стабільності економічного розвитку.

Загальною суттю є те, що розвиток сільського господарства в регіоні має комплексний вплив на його економіку, соціальну сферу та екологію, що робить його ключовим галузевим сегментом для розвитку регіону в цілому.

Для підготовки аналізу показників щодо проведення стратегічного планування діяльності галузі проведемо аналіз основних показників її діяльності.

Таблиця 2.5 представляє аналіз загальних показників сільськогосподарських підприємств Львівської області в галузі рослинництва за роки.

Загальна зібрана площа збільшилася на 3,3% до 325,7 тис. га у 2022 році порівняно з 2021 роком. Важливо відзначити, що площа культур пшениці, кукурудзи, сої та цукрового буряка зростає, показуючи позитивні тенденції у

цих категоріях. Загальний валовий збір збільшився на 4,2% до 1 904,6 тис. тонн у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.5 – Аналіз загальних показників сільськогосподарських підприємств Львівської області галузі рослинництва

Показники	Зібрана площа		Валовий збір	
	тис.га	у % до 2021	тис.т	у % до 2021
зернові культури	325,7	103,3	1904,6	104,2
у тому числі				
пшениця	177,7	106,3	911,8	110,6
ячмінь	35,5	92,8	178,4	97,2
кукурудза	86,1	103,4	753,5	99,8
Соняшник	43,3	107,2	108,8	107,0
Ріпак і кольза	46,8	89,6	176,7	99,6
Соя	104,4	118,5	289,9	109,9
Буряк цукровий фабричний	15,0	105,8	1109,2	130,7
Картопля	98,9	103,6	1830,9	108,9
Культури овочеві відкритого ґрунту	43,1	102,1	840,7	102,3
Культури плодові та ягідні	14,6	98,7	142,4	108,8

Значний приріст спостерігається у валовому зборі цукрового буряка (130,7%), пшениці (110,6%) та сої (109,9%). Картопля, кукурудза, пшениця та соя відзначаються зростанням валового збору у порівнянні з 2021 роком.

Деякі культури, такі як ячмінь та ріпак і кольза, показують невелике зменшення валового збору. Овочі відкритого ґрунту та плодові та ягідні культури також відзначаються позитивними тенденціями зі збільшенням зібраної площі та валового збору.

Загалом, галузь рослинництва в Львівській області показує позитивний розвиток у 2022 році, зростаючи як за зібраною площею, так і за валовим збором, зокрема в категоріях пшениці, сої та цукрового буряка.

Аналізуючи можливості стратегічного планування відзначимо, що воно може ефективно прискорити розвиток сільського господарства. Цей процес визначає конкретні цілі, завдання та дії, які спрямовані на оптимальне використання ресурсів та підвищення продуктивності галузі. Наведемо аспекти,

які підкреслюють важливість стратегічного планування для сільського господарства:

- ✓ стратегічне планування дозволяє визначити головні цілі сільського господарства, такі як збільшення продуктивності, підвищення якості продукції, розширення ринків тощо.

- ✓ задачі формуються для досягнення цих цілей, інтегруючи різні аспекти, включаючи агротехніку, технології, ресурсне забезпечення та ринковий аспект.

- ✓ стратегічне планування дозволяє оптимізувати використання землі, води, добрив та інших ресурсів, сприяючи раціональному виробництву та зменшенню впливу на навколишнє середовище.

- ✓ стратегічне планування сприяє інтеграції сучасних технологій та інновацій в аграрний сектор, що покращує ефективність виробництва та конкурентоспроможність.

- ✓ розробка стратегій маркетингу важлива для вивчення ринкових умов та сприяє збільшенню ефективності реалізації сільськогосподарської продукції.

- ✓ планування дозволяє розробити стратегії управління ризиками, що допомагають справлятися з негативними впливами економічних, кліматичних та інших факторів.

- ✓ планування може включати в себе інфраструктурні проекти, такі як будівництво доріг, забезпечення доступу до ринків та вдосконалення транспортної логістики.

- ✓ стратегічне планування може враховувати потреби та можливості малих сільськогосподарських підприємств, сприяючи їх розвитку.

- ✓ розробка стратегій враховує соціальні аспекти, такі як забезпечення гідної праці, соціальна взаємодія з громадами та забезпечення доступу до освіти та охорони здоров'я.

Спрямоване та ефективне стратегічне планування дозволяє сільському господарству адаптуватися до змін в економічному, екологічному та соціокультурному середовищі, сприяючи стійкому та інноваційному розвитку

галузі, підвищуючи урожайність та ефективність в цілому. Аналіз урожайності проведемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники урожайності сільськогосподарських культур у 2022 р.

Показники	Урожайність	
	цз 1 га зібраної площі	У % до 2021
Культури зернові та зернобобові - усього	58,5	100,9
у тому числі		
пшениця	51,3	104,1
ячмінь	50,0	104,8
кукурудза	87,5	96,6
Соняшник	25,1	99,6
Ріпак і кольза	37,7	111,2
Соя	27,8	93,0
Буряк цукровий фабричний	738,4	123,6
Картопля	185,2	105,2
Культури овочеві відкритого ґрунту	195,2	100,2
Культури плодові та ягідні	104,6	109,6

Таблиця 2.6 надає показники урожайності сільськогосподарських культур у 2022 році, порівняно з попереднім роком. Урожайність зернових та зернобобових культур зросла на 0,9% до 58,5 ц/га у 2022 році порівняно з 2021 роком. Пшениця та ячмінь показали позитивні тенденції, збільшивши урожайність на 4,1% та 4,8% відповідно. Кукурудза та соя показали зменшення урожайності на 3,4% та 7,0% відповідно. Урожайність цукрового буряка зросла на 23,6%, до 738,4 ц/га, вказуючи на високу ефективність вирощування цієї культури. Урожайність картоплі зросла на 5,2%. Культури овочеві та плодові та ягідні також показали позитивні тенденції зі збільшенням урожайності на 0,2% та 9,6% відповідно.

Урожайність сільськогосподарських культур у Львівській області в 2022 році за більшістю культур показала позитивні тенденції, що свідчить про

добробут та ефективність галузі. Зокрема, цукровий буряк та пшениця виокремлюються високою урожайністю.

Таблиця 2.7 – Обсяги виробництва Львівської області основних видів продукції тваринництва у 2022 році

Показники	Господарства усіх категорій		У тому числі підприємства	
	2022	У % до 2021	2022	У % до 2021
Жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, тис.т	202,4	99,5	133,4	103,3
Обсяг виробництва (валовий надій) молока, тис.т	387,5	91Д	30,7	105,1
Кількість одержаних яєць від птиці свійської, млн.шт	602,0	100,5	68,3	110,3

Таблиця 2.7 містить обсяги виробництва основних видів продукції тваринництва у Львівській області у 2022 році, порівняно з попереднім роком.

Обсяг живої маси тварин, реалізованих на забій, зменшився на 0,5%, до 202,4 тис. тонн у 2022 році порівняно з 2021 роком. На підприємствах обсяг реалізації живої маси тварин зріс на 3,3%, до 133,4 тис. тонн. Виробництво молока зменшилося на 9%, до 387,5 тис. тонн у 2022 році на всіх господарствах. На підприємствах виробництво молока збільшилося на 5,1%, до 30,7 тис. тонн. Кількість одержаних яєць від птиці зросла на 0,5%, до 602 мільйонів штук у 2022 році. На підприємствах кількість яєць зросла на 10,3%, до 68,3 мільйонів штук.

За загальними показниками, обсяги виробництва тваринницької продукції у Львівській області показують змішані тенденції. Спостерігається зменшення обсягу виробництва молока на всіх господарствах, в той час як реалізація живої маси тварин та кількість яєць зросли, зокрема на підприємствах.

Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності є важливим показником для стратегічного планування, оскільки надає

інформацію про вклад різних секторів економіки в створення вартості. Проведемо її аналіз в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності

Показник	Роки			Відхилення 2019р. у % до 2021р.
	2019	2020	2021	
Сільське, лісове та рибне господарство	8	8,4	8,7	0,7
Промисловість	20	19,7	21,6	1,6
Фінансова та страхова діяльність	2,4	2,3	2	-0,4

Таблиця 2.8 надає структуру валової доданої вартості за видами економічної діяльності у Львівській області за 2019-2021 роки.

Доля сільського, лісового та рибного господарства у валовій доданій вартості зростає з 8% у 2019 році до 8,7% у 2021 році.

Збільшення цієї долі на 0,7% свідчить про певний розвиток аграрного сектору у регіоні. Доля промисловості в валовій доданій вартості також зростає з 20% у 2019 році до 21,6% у 2021 році. Це вказує на зростання важливості промислового сектору в економіці області. Доля фінансової та страхової діяльності в валовій доданій вартості зменшилася з 2,4% у 2019 році до 2% у 2021 році. Зменшення цієї долі на 0,4% може свідчити про менший вклад цього сектору у формування валової доданої вартості.

В цілому спостерігається певне розширення частки сільського господарства, а також промисловості в структурі валової доданої вартості в Львівській області. У той же час, зменшення долі фінансової та страхової діяльності може вказувати на менший внесок цього сектору у створення вартості в економіці області.

Структура валової доданої вартості вказує на те, як різні сектори сприяють економіці. Якщо є диверсифікація (різноманітність) за видами діяльності, це може свідчити про більш стійку та збалансовану економіку. Він



також дозволяє визначити ключові сектори, які найбільше вносять вклад у валову додану вартість. Це може стати основою для розвитку стратегій та інвестицій у ці сектори.

Вивчення структури доданої вартості може допомагати в ідентифікації перспективних галузей для подальшого розвитку. Сектори з високим потенціалом можуть стати основою для стратегічних ініціатив та інвестицій. Дана структура також може вказувати на те, наскільки готова економіка адаптуватися до змін. Домінуючий сектор може стати ключовим для стратегічного планування адаптації до нових реалій. Загалом, аналіз структури валової доданої вартості є важливим інструментом для стратегічного планування, який може допомогти орієнтуватися в розвитку економіки, ефективно використовувати ресурси та пристосовуватися до змін в економічному середовищі.

Таблиця 2.9 – Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції на одну особу

Показники	Роки			Відхилення, 2021/2019, %
	2019	2020	2021	
Культури зернові та зернобобові, кг	653	642	735	112,6
Бурак цукровий фабричний, кг	246	289	341	138,6
Картопля, кг	625	639	676	108,2
Культури овочеві, кг	282	322	333	118,1
Культури плодові та ягідні, кг	49	56	53	108,2
М`ясо (у забійній масі), кг	51,6	51,5	59,2	114,7
Молоко, кг	191,1	183,7	171	89,5
Яйця, шт	231	231	241	104,3

Таблиця 2.9 надає виробництво основних видів сільськогосподарської продукції на одну особу у Львівській області за 2019-2021 роки.

Виробництво на одну особу зросло на 12,6%, до 735 кг у 2021 році, вказуючи на позитивний розвиток цього сектору. Виробництво цього виду

продукції зросло на 38,6%, до 341 кг на одну особу, свідчачи про певне підвищення виробництва цукрового буряка. Виробництво картоплі на одну особу зросло на 8,2%, до 676 кг, що може свідчити про певне покращення виробництва цієї культури. Виробництво овочів на одну особу зросло на 18,1%, до 333 кг, вказуючи на позитивний тренд у виробництві овочів. Виробництво плодів та ягід на одну особу зросло на 8,2%, до 53 кг, показуючи певне покращення в цьому секторі. Виробництво м'яса на одну особу зросло на 14,7%, до 59,2 кг, що свідчить про певне підвищення виробництва м'ясних продуктів.

Виробництво молока на одну особу зменшилося на 10,5%, до 171 кг, що може бути пов'язано з певним зменшенням виробництва молока. Виробництво яєць на одну особу зросло на 4,3%, до 241 штуки, вказуючи на певне підвищення виробництва яєць.

Отже, загальною тенденцією є позитивний розвиток виробництва багатьох видів сільськогосподарської продукції на одну особу, що може свідчити про ефективність сільськогосподарської галузі в Львівській області. Варто враховувати, що виробництво молока зменшилося, що може бути обумовлено різними факторами, такими як погодні умови та технологічні аспекти у галузі тваринництва.

### **2.3 Характеристика стратегічного планування ФГ \*\*\*\*\* Б.О.**

Стратегічне планування на підприємстві є ключовим етапом у формуванні й вдосконаленні стратегії розвитку компанії для досягнення її довгострокових цілей. Цей процес включає ряд кроків та етапів, які спрямовані на визначення кращого способу використання ресурсів та можливостей підприємства для максимізації його конкурентоспроможності.

При визначенні місії потрібно звернути увагу на запитання яка задача або ціль передбачається для компанії, яку ціль вона преслідує у своїй діяльності, яке ідеальне майбутнє прагне побачити підприємство та які конкретні, вимірювані та досяжні цілі потрібно встановити для реалізації місії та візії. Ці

та інші запитання є структурною одиницею SWOT-аналізу, де підприємство зобов'язане вказати сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

На основі проведеного дослідження ФГ \*\*\*\*\* Б.О. розробляє дієві плани через конкретні дії та завдання, спрямовані на виконання стратегій та визначення фінансових ресурсів для реалізації стратегії. Процес стратегічного планування є динамічним та вимагає постійного аналізу та адаптації відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Основою планування для сільськогосподарських підприємств є наявність земель сільськогосподарського призначення для ведення своєї діяльності та можливості їх залучення та втрати.

*Таблиця 2.10 – Зміни показників землекористування ФГ \*\*\*\*\* Б.О. Львівського району, 2020-2022рр. (га)*

Показники	Роки			2022 до 2020, %
	2020	2022	2023	
Сільськогосподарські угіддя	14*8	1792	20**	137
з них орендовані	14*8	1792	20**	137
в т.ч. рілля,	14*8	1792	20**	137

Як вказують дані таблиці 2.10, земельні ресурси фермерського господарства демонструють позитивну динаміку та підприємство може планувати на майбутнє збільшення користування землями. Протягом досліджуваного періоду земельні ресурси зросли на 37%, що є позитивним фактором для розвитку підприємства та планування його діяльності.

Земля відіграє ключову роль у функціонуванні сільськогосподарських підприємств, є важливим компонентом їх успішної діяльності. Це територія, де вирощуються різні сільськогосподарські культури, отримуючи необхідні ресурси, такі як ґрунт, вода, поживні речовини та сонячне світло. Якість і родючість ґрунту безпосередньо впливають на врожайність і якість продукції.

Право власності на землю надає сільськогосподарському підприємству можливість здійснювати різноманітні види діяльності, такі як вирощування

рослин, будівництво інфраструктури, годівля тварин та інші цілі. Це право забезпечує стабільний доступ до родючих земельних ресурсів, які є фундаментом сільськогосподарської діяльності.

Земля є важливим активом, який може мати значну інвестиційну цінність. Її ресурси можуть виступати джерелом капіталу для економічного розвитку, дозволяючи отримувати кредити, використовувати як забезпечення або навіть залучати інвесторів у вигляді акціонерного капіталу. Земля виконує також важливі екологічні функції, забезпечуючи збереження біорізноманіття, захищаючи ґрунти та водні ресурси, та впливаючи на кліматичні процеси. Раціональне використання землі та її родючості є ключовими аспектами сталого розвитку сільськогосподарських підприємств.

З урахуванням важливості землі для сільськогосподарських підприємств виникає необхідність ефективного управління цим ресурсом. Це охоплює збереження родючості ґрунтів, використання продуктивних агротехнологій, застосування екологічно чистих методів вирощування сільськогосподарських культур та впровадження сталого землекористування.

Проведемо аналіз активу балансу в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз динаміки та структури майна ФГ \*\*\*\*\* Б.О. за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-)	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Усього майна	62341,1	100	101836	100	17**59	100	10*318	2*5,4
в т.ч. необоротні активи	28188,8	45,2	49463,9	48,6	7**14,9	43,8	469*6,1	2*6,5
оборотні активи	34152,3	54,8	52372,4	51,4	965**8	56,2	62391,5	2*2,7
з них: оборотні матеріальні активи	27943,5	81,8	38105,8	72,8	7**22	74,4	43*78,5	2*7,0
грошові кошти	1335	3,9	173,7	0,3	1*7,1	0,2	-1147,9	1*,0
грошові кошти в розрахунках	4873,8	14,3	14092,9	26,9	24**4,7	25,4	19**0,9	5*3,4

Таблиця 2.11 ілюструє динаміку та структуру майна ФГ "\*\*\*\*\* Б.О." з 2020 по 2022 рік. Загальне майно підприємства зросло з 62 341,1 тис. грн. у 2020 році до 171 659 тис. грн. у 2022 році, що представляє зростання на 275,4%. Це свідчить про значний ріст майнових активів.

Структура майна показує, що частка необоротних активів зменшилася з 45,2% у 2020 році до 43,8% у 2022 році, тоді як оборотні активи зросли з 54,8% до 56,2%. Це може вказувати на розвиток підприємства та збільшення основних активів.

Зокрема, матеріальні оборотні активи збільшилися на 257%, що може свідчити про розширення виробничих можливостей або придбання нового обладнання. Грошові кошти та кошти в розрахунках також зросли на 14,0% і 503,4% відповідно, що може вказувати на збільшення фінансових резервів і транзакційної активності.

Ця динаміка та структура майнового стану свідчать про позитивні тенденції у фінансовому стані підприємства та його зростання протягом вказаного періоду. Однак важливо відзначити зменшення грошових коштів, що може вимагати управлінських рішень для забезпечення фінансової стабільності компанії.

Таблиця 2.12 – Динаміка і структура джерел фінансування активів ФГ \*\*\*\*\* Б.О., 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-)
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	
Кошти, всього	62341,1	100	101836,3	100	17**58,7	100	2*5,4
Власний капітал	50820,7	81,5	76221,3	74,8	99**9,4	58,1	1*6,4
Позичені кошти		0,0		0,0	21**6,3	12,3	
Кредиторська заборгованість	11520	18,5	25615	25,2	50**3	29,6	4*0,5

Аналізуючи таблицю 2.12, можна відзначити позитивні тенденції у активах ФГ Кушпінт Б.О. протягом 2020-2022 років. Капітал підприємства зростає з 50820,7 тис. грн. у 2020 році до 99809,4 тис. грн. у 2022 році, що означає ріст на 96,4%. Це свідчить про його фінансову стабільність і здатність фінансувати власну діяльність за рахунок власних коштів.

Додатково господарство залучило 21106,3 тис. грн. кредитів у вигляді позикових коштів у 2022 році, що може свідчити про добрий фінансовий стан та готовність до розвитку. За кошти підприємство будувало елеватор та використовувало для фінансування поточної діяльності. Кредиторська заборгованість зросла в 3,4 рази, піднявшись з 11 520 тис. грн. у 2020 році до 50 743 тис. грн. у 2022 році. Це може вказувати на збільшення зобов'язань перед постачальниками і кредиторами.

Таблиця 2.13 – Динаміка вартості та структури реалізованої продукції у ФГ \*\*\*\*\* Б.О.

Продукція	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за три роки	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Зернові і зернобобові	23433	75,1	50128	70,8	62**0	82,8	45**7	76,7
в т.ч. пшениця	14683	46,9	13875	19,6	-	-	9519	16,1
кукурудза на зерно	8750	28,2	36253	51,2	*2060	82,8	35688	60,6
Соя	7759	24,9	16088	22,7	5626	7,5	9824	16,7
Соняшник	-		4545	6,4	7245	9,7	3930	6,7
Разом по рослинництву	31192	100	70761	100	74931	100	58961	100
Всього по г-ву	31192	100	70761	100	**931	100	**961	100

Дані з таблиці 2.13 вказують на те, що фермерське господарство спеціалізується виключно на вирощуванні продукції рослинництва. Структура реалізації продукції відзначає значні зміни протягом досліджуваного періоду. Виробництво пшениці, яке складало 46,9% у 2020 році, було припинено у 2022 році. Замість цього, основним культурою стала кукурудза на зерно, яка зайняла

82,8% у 2022 році, порівняно з 28,2% у 2020 році. Продаж сої також зменшився з 24,9% до 7,5% у 2022 році.

Рентабельність продажів є ключовим показником ефективності підприємства, визначаючи відношення прибутку до витрат на продажі. Низька рентабельність може бути обумовлена низькою маржою, великими накладними витратами або неефективністю управління. Важливо приділити увагу структурі витрат, враховуючи постійні та змінні витрати.

Зміни в структурі вирощуваних культур можуть впливати на рентабельність, і аналіз цих даних допоможе визначити оптимальні стратегії для підвищення ефективності господарювання.

Основні економічні та фінансові показники проаналізуємо в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка основних економічних показників діяльності ФГ

\*\*\*\*\* Б.О.

Показники	Роки			Відхилення, 2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	**192	70761	749**	+2,4
Собівартість продукції, тис. грн.	20**6	38368	***74	139
Фонд оплати праці, тис. грн.	1387	*708	**62	192
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, ос	12	13	13	108,3
Вартість основних виробничих фондів на кінець року, тис. грн.	1**96	4**56	70**5	+3,6р
Чистий прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	10372	25413	23588	+2,3р
Рівень рентабельності, %	50	66	82	+32п

Аналіз таблиці 2.14 підтверджує позитивну динаміку розвитку ФГ "\*\*\*\*\* Б.О." протягом періоду з 2020 по 2022 роки. Збільшення площі сільськогосподарських угідь призвело до значного зростання чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції, що підвищило виручку

підприємства. Однак суттєве збільшення собівартості реалізованої продукції може свідчити про зростання виробничих витрат.

Незважаючи на це, чистий прибуток від операційної діяльності зріс у 2,3 рази, що є важливим показником ефективності управління. Рентабельність підприємства також підвищилася, свідчаючи про покращення фінансової стійкості та прибутковості.

У цілому, ці дані вказують на позитивні тенденції у фінансовій діяльності підприємства та його здатність до ефективного управління ресурсами у контексті зростаючого обсягу виробництва.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ

#### 3.1 Система якісного стратегічного планування

Одним із найкращих та найефективніших інструментів для проведення процесу стратегічного планування є система порівняння сильних та слабких сторін прогнозованого проекту, яка має здатність показати результати процесу наперед.

SWOT-аналіз (SWOT від Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози) є ефективним інструментом стратегічного управління, який допомагає компанії отримати об'єктивне уявлення про своє положення на ринку і визначити ключові аспекти її внутрішнього та зовнішнього середовища. Основними процесними значеннями SWOT-аналізу для стратегічного управління є ствердження, що SWOT дозволяє компанії ідентифікувати та визначити її конкурентні переваги, які відзначають її на ринку, а аналіз слабких сторін допомагає розкрити внутрішні обмеження або недоліки, які можуть становити проблеми або перешкоди для розвитку.

SWOT допомагає виявити зовнішні фактори та можливості, які можуть бути використані для підвищення ефективності та розвитку. Визначення зовнішніх загроз допомагає адаптувати стратегії для запобігання або зменшення негативного впливу на діяльність компанії. На основі SWOT-аналізу компанія може розробити стратегії, які використовують її сильні сторони для використання можливостей, а також працювати над усуненням слабких сторін і мінімізацією загроз.

Такий аналіз дозволяє, також, провести комплексний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що допомагає отримати повний образ ситуації., а засоби та зусилля компанії можна оптимізувати, концентруючись на

ключових аспектах, виявлених через SWOT-аналіз. Даний аналіз слугує основою для розробки стратегії, спрямованої на досягнення конкурентних переваг і підвищення стійкості компанії на ринку.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз компанії

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість розширення</li> <li>- якість продукції</li> <li>- асортимент продукції</li> <li>- розробка нових продуктів</li> <li>- канали розподілу та витрати</li> <li>- оволодіння знаннями ринку</li> <li>- відстеження технічних новин</li> <li>- імідж компанії</li> <li>- кваліфікація управлінського персоналу</li> <li>- кваліфікація працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати виробництва</li> <li>- рівень цін</li> <li>- бюджет дослідження</li> <li>- фінансова ліквідність</li> <li>- методи і прийоми управління</li> <li>- системи інформації та прийняття рішень</li> <li>- фінансовий аналіз для цілей управління</li> <li>- підвищення кваліфікації</li> <li>- системи просування</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток експорту до країн Європи</li> <li>- приплив капіталу та технологічних інновацій з-за кордону</li> <li>- зростає тенденція до харчових продуктів охолоджених та заморожених</li> <li>- зростаючий сегмент складування продукції і можливість надання послуг</li> <li>- збільшення інвестицій у виробництво та дистрибуцію продуктів харчування в рамках адаптації до норм Європейського Союзу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поява нових конкурентів</li> <li>- імпорт продуктів харчування, споживчі товари та сільськогосподарська продукція, що субсидуються Європейським Союзом,</li> <li>- різке падіння цін на світовому ринку цін на зернові через над врожаї або зміни державного регулювання експорту в конкурентів (економічні війни).</li> <li>- зниження рівня інвестицій в компанію, через війну в Україні.</li> </ul>

У таблиці 3.1 показано застосування SWOT-аналізу для ФГ \*\*\*\*\* Б.О., що займається виробництвом і дистрибуцією різноманітної продукції сільського господарства. Метою стратегічної діагностики організації є розуміння її конкурентоспроможності зараз і в майбутньому. Матеріалом для

цього потенціалу є ресурси та навички, які, порівняно з конкурентами, визначатимуть сильні та слабкі сторони компанії на ринку.

Як показано в SWOT-аналізі, представленому в таблиці 3.1, сильною стороною ФГ \*\*\*\*\* Б.О. є якість його продукції. Підприємство виробляє продукцію не для кінцевого споживача, використовує високоякісні засоби захисту рослин та добрива і результатом є висока собівартість виробництва і, як наслідок, висока ціна. Фермерське господарство шукає можливості для розширення свого портфоліо пропозицій, не виходячи за межі сектора, включаючи: беручи участь у ярмарках та випускаючи інформаційні листи, що постійно оновлюють пропозицію. Проте має технічну базу, необхідну в нинішніх умовах для виконання поставлених завдань і, можливо, їх збільшення. У підприємства є також приміщення вигляді виробничо-складального цеху та складів з планами подальшого розширення. Важливою цінністю цієї організації є добре організована споживацька мережа.

Сильною стороною підприємства є хороший імідж. Про його позицію може свідчити зацікавленість іноземних контрагентів співпраці. Сильною стороною компанії також є знання ринку, яке є результатом багаторічного досвіду роботи в галузі. Результатом цього є знання правил роботи на внутрішньому та імпортному ринках та вміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Також велике значення мають довгострокові контакти та співпраця з іноземними постачальниками та компаніями, які постачають виробничу техніку та співпрацюють з дистрибуцією або установкою та гарантійним обслуговуванням. Людський фактор у широкому розумінні також є важливим елементом. Кваліфікація співробітників - освіта та ефективність - забезпечує ефективне виконання всіх функцій господарства.

Люди, які займаються контактами з іноземними клієнтами, знають іноземні мови, меншою мірою це стосується простих працівників, де пасивне знання мов вимагається для технічних цілей (перекладів). Стабільність персоналу та дуже хороші міжособистісні стосунки також важливі. Слабким місцем фермерського господарства, що стосується людського потенціалу, є

система просування та підбору персоналу. Поточна стратегія управління ФГ базується на наступальній конкурентній стратегії з чітко визначеними цілями – максимізація обороту та прибутку. Для реалізації цієї стратегії був підготовлений п'ятирічний план продажів. Для досягнення ФГ \*\*\*\*\* Б.О. очікуваних прибутків необхідний швидший розвиток та співпраця суб'єкта господарювання з компанією у сфері дистрибуції.

Організація планує:

- ✓ посів нових культур та розширення площ;
- ✓ зниження цін, особливо на нові товари;
- ✓ скорочення термінів доставки між складами;
- ✓ участь в оцінці попиту супермаркету;
- ✓ розвиток експорту до країн Європи.

Відповідно до своєї поточної стратегії ФГ виводить на ринок нові продукти та розширює свою діяльність, включаючи переробку та пакування для поставок у супермаркети. Важливим елементом довгострокової стратегії є розвиток експорту до країн Європи. Перший досвід планується у Польщу, Литву, Латвію. Поточна стратегія обмежується маркетинговими питаннями, розробкою нових продуктів, зниженням цін на окремі продукти та каналами збуту. Він не враховує інші сфери, важливі для більш ефективного функціонування підприємства, такі як фінанси, інформаційні процеси, людські ресурси.

Завдяки хорошому іміджу організація може скористатися можливістю збільшити попит на охолоджені та заморожені продукти. Позитивний імідж, висока якість продукції та організація доставки можуть призвести до вигоди від збільшення інвестицій у виробництво та дистрибуцію продуктів харчування в рамках адаптації до норм Європейського Союзу. У свою чергу, технічні знання співробітників, залучених до виробництва та комплектації поставок для супермаркетів та гіпермаркетів, дозволять нам скористатися можливістю, яку надає цей швидкозростаючий сегмент аграрної продукції. Основною загрозою для компанії є поява нових конкурентів, а також зміцнення позицій існуючих

учасників ринку. У часи сильної конкуренції видно, що український ринок вступає в стадію зрілості і помітна тенденція до зниження витрат. Недооцінка загрози втрати конкурентних переваг і неможливість їх збільшення може призвести до серйозних труднощів.

Важливим питанням є зміна цінової політики фермерського господарства. У порівнянні з конкурентами ціни високі. Організація не аналізує собівартість виробництва окремих продуктів, що призводить до завищення цін на одні та заниження інших. Слабким місцем є також заборгованість господарства. Це обмежує можливість розширення та розробки нових продуктів. Загрозою, яка може спричинити зниження інтересу до продукції компанії, є імпорт продуктів харчування, споживчих товарів та сільськогосподарської продукції, що субсидується ЄС.

Запропонована нова стратегія, крім існуючих планів, також повинна включати: проведення аналізу витрат, проведення фінансового аналізу для цілей управління, зниження витрат на розподіл, розвиток сервісу, проведення контролю якості, точну підготовку технічної документації, навчання співробітників. У секторі виробників аграрної продукції спостерігається сильний вплив макроекономічних факторів на його розвиток. Важливе значення мають і коливання валютного курсу. Зниження курсу національної валюти означає загрозу для імпортерів – зростання цін, виражених у цій валюті, і можливість для експортерів – підвищення їхньої вартісної конкурентоспроможності. Очікується зниження імпорту, що може стати можливістю для українських підприємств. Також це пов'язано зі збільшенням експорту, особливо в магазини в Литві, Латвії та Польщі. В оцінці перспектив і загроз, пов'язаних із вступом України до Європейського Союзу, найважливішим для існування ФГ видається розробка стратегії і тактики діяльності, оскільки може виникнути загроза збільшення припливу іноземного капіталу, насамперед з боку ЄС, і загроза посилення конкуренції. ФГ \*\*\*\*\* Б.О. працює в дуже чутливій сфері – харчовому секторі. Бере участь у реконструкції інституційного середовища сільського господарства. Від цієї

реконструкції, її інтенсивності та темпів залежатиме її існування та розвиток. Хорошим рішенням може бути експорт. Негативною стороною буде імпорт продуктів харчування, споживчих товарів і сільськогосподарської продукції, субсидований Європейським Союзом, що може істотно знизити попит на продукцію підприємства. Однак адаптація виробництва та розподілу харчових продуктів до норм Європейського Союзу потребує багатьох інвестицій у цю сферу, що може принести позитивні результати.

### **3.2. Елементи формування стратегії розвитку об'єкта дослідження**

Сфера використання інструментів стратегічного менеджменту в українських організаціях постійно зростає. Це пов'язано з необхідністю покращення якості управління або створення конкурентних переваг у мінливому бізнес-середовищі. Система стратегічних показників стала предметом великого інтересу серед теоретиків і практиків менеджменту. Метод Balanced Scorecard, розроблений на початку 1990-х років Р. Капланом і Д. Нортонем є інструментом, який використовується в основному для підтримки реалізації стратегії розвитку та зростання підприємства та використовується в процесах реструктуризації та розвитку. Його завдання – перевірити відповідність діяльності підприємства поставленим цілям, а саме: стратегічним – забезпечити довгострокове існування, постійну ліквідність, розвиток потенціалу та збільшення його вартості та оперативним – забезпечити прибуток певного розміру та структура та ефективність у всіх сферах діяльності.

Стратегічна система показників – це інструмент реалізації стратегій за допомогою складної системи вимірювання досягнень. У цій моделі стратегія аналізується, уточнюється, передається та комплексно інтегрується з системою управління підприємством. Основне використання цього методу полягає в описі та моніторингу реалізації стратегії, тому він є інструментом реалізації стратегії. Він включає зведення ключових факторів, які включають: фінансові

показники, характеристики процесів, які є центральними для підприємства, клієнтські аспекти, а також організаційні інновації та навчання. Цей метод також передбачає необхідність аналізу зв'язків між ними.

Фінансова перспектива - це найважливіше, оскільки вона показує, чи сприяють впровадження та виконання стратегії покращенню фінансових результатів підприємства. Цілі та фінансові заходи повинні відігравати подвійну роль, тобто визначати очікувані фінансові наслідки стратегії та становити кінцеві цілі для заходів та цілей, виражених у решті перспектив.

Таблиця 3.2 – Динаміка основних економічних показників діяльності ФГ

\*\*\*\*\* Б.О.

Показники	Роки			Перспективний план
	2024	2025	2026	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	82424,1	98908,9	108799,8	Прогнозується зростання
Собівартість продукції, тис. грн.	31651,4	37981,6	41779,8	Прогнозується зростання
Фонд оплати праці, тис. грн.	2928,2	3513,8	3865,2	Прогнозується зростання
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, ос	14	16	17	Темп зростання буде знижуватися
Вартість основних виробничих фондів на кінець року, тис. грн.	77907,5	93489	102837,9	Прогнозується зростання
Чистий прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	25946,8	31136,1	67019,9	Прогнозується зростання
Рівень рентабельності, %	80	81	89,1	Темп зростання буде знижуватися

Організації переслідують три основні стратегічні цілі: максимізація та структура доходів, максимізація ефективності шляхом скорочення витрат та збільшення зобов'язань щодо активів та підвищення ефективності інвестицій. Перспектива відносин з клієнтами – стосується обслуговування клієнтів, створення клієнттури та забезпечення її лояльності, що дозволяє компанії

сформулювати ринкову стратегію, яка принесе хороші фінансові результати в майбутньому. Можна використовувати показники, які визначають: частку ринку, розвиток компанії, задоволеність клієнтів, витрати на утримання та залучення клієнтів і прибутковість на одного клієнта. Перспектива вдосконалення внутрішнього процесу – включає ключові внутрішні дії, зосереджені на процесах, які допоможуть досягти фінансових і ринкових цілей. Ця діяльність має слідувати внутрішньому ланцюжку створення вартості, починаючи від інноваційних процесів, що передбачають ідентифікацію поточних і майбутніх потреб споживачів і нових способів їх задоволення, через операційні процеси, що охоплюють виробництво продуктів (послуг) і їх доставку існуючим клієнтам.

Необхідно встановити конкретні цілі для всіх процесів і періодично проводити вимірювання ефективності. Для цих процесів зазвичай визначаються та розраховуються показники, тобто вартість, якість, ефективність і час виробництва. Перспектива розвитку – включає цілі та заходи, що визначають розвиток організації. Він визначає сфери, в яких компанія повинна вдосконалюватися, щоб досягти підвищеної ефективності. Для зростання реалізації продукції необхідно створити відділ продажів.

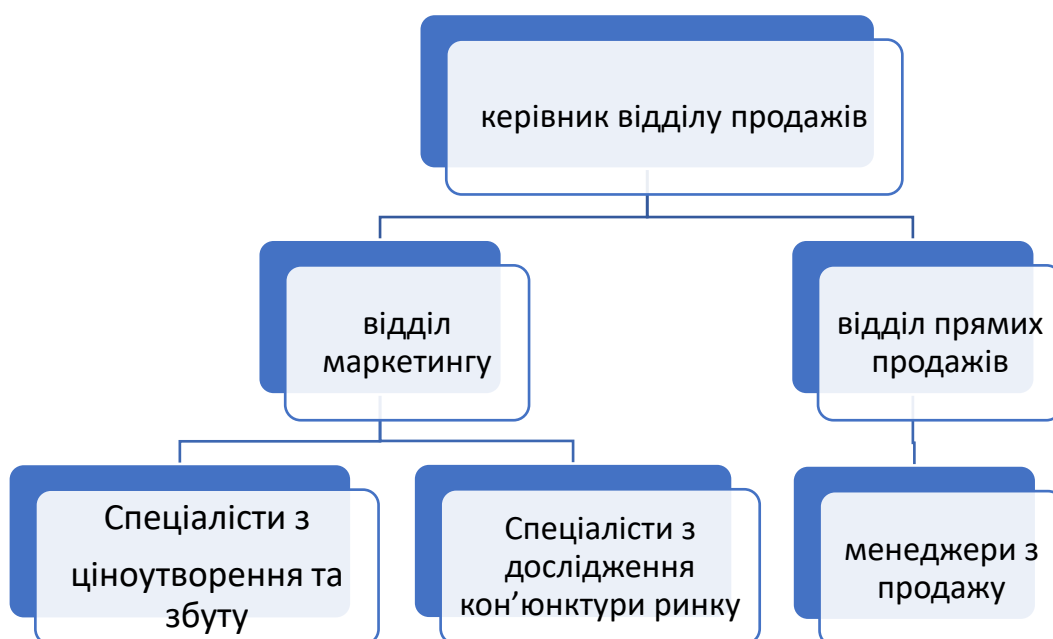


Рис. 3.1. Реструктуризований відділ продажів з перспективою створення відділів маркетингу та прямих продажів. Джерело: складено автором



На основі відділу продажів пропонуємо створити відділи прямих продажів та відділ маркетингу із більшою деталізацією відділу маркетингу. Адже розвиток підприємства на базі розширення повноважень відділу задля забезпечення його стабільного фінансового стану шляхом здійснення ефективної збутової діяльності, що призводить до одержання підприємством досить високого прибутку. Заходи й завдання відділу маркетингу та продажів спрямовані на досягнення загальних цілей фермерського господарства.

У перспективі також можна виділити три основні елементи розвитку: стратегічні компетенції (навички та знання), необхідні від працівників для підтримки стратегії, стратегічні технології (ІТ-системи, бази даних та інші інструменти, необхідні для підтримки стратегії), клімат, що сприяє дії ( зміна організаційної культури), необхідна участь співробітників у реалізації стратегії та рівень мотивації. Щоб підтримувати постійний розвиток, потрібно інвестувати в інтелектуальний потенціал.

Ефективна робота відділу маркетингу та продажів вимагає відповідності ряду основних вимог для досягнення успішних результатів. В сучасному динамічному бізнес-середовищі відділ маркетингу та продажів відіграє важливу роль у формуванні та реалізації стратегій підприємства. Ефективна робота цих відділів визначає успіх на ринку та забезпечує стійке зростання бізнесу. В цьому контексті, дослідження основних вимог до відділу маркетингу та продажів є актуальним завданням, спрямованим на розкриття ключових аспектів, необхідних для досягнення високих показників ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективна робота відділу продажів підприємства передбачає дотримання високого рівня експертизи в продукції та послуг для успішного продажу, аналізувати ринкові тенденції та конкурентні позиції для ефективного планування продажів, знання та використання сучасних інструментів продажів та CRM-систем, організації часу для оптимального обслуговування клієнтів та досягнення поставлених цілей. Більш конкретно вимоги проаналізуємо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Вимоги до новостворених відділів

Спрямованість на клієнта	Розуміння потреб та очікувань клієнтів. Вміння створювати та утримувати відносини з клієнтами. Активна відповідь на зміни в попиті та поведінці споживачів.
Ринкова аналітика	Вивчення конкуренції та аналіз ринкових тенденцій. Моніторинг ефективності маркетингових стратегій та просування товарів.
Стратегічне мислення	Розробка та виконання маркетингових стратегій, які відповідають цілям компанії. Планування довгострокових ініціатив для забезпечення сталого росту.
Комунікаційні навички	Відмінні навички усного та письмового спілкування. Здатність ефективно презентувати продукцію чи послуги.
Використання технологій:	Знання та використання сучасних маркетингових інструментів і технологій. Вміння аналізувати дані та використовувати їх для прийняття управлінських рішень.
Ефективне управління часом	Здатність ефективно планувати та організовувати час для досягнення максимальних результатів.
Адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та адаптуватися до нових умов.
Тісна співпраця з іншими відділами	Ефективна комунікація та співпраця з іншими відділами організації, зокрема з відділом розробки продуктів, виробництва та обслуговування клієнтів.

Забезпечення відділу маркетингу та продажів дотримання цих вимог допомагає підприємству створити сильну та конкурентоздатну позицію на ринку.

Прогнозне мислення означає, що шляхом аналізу відхилень (виявлення причин відхилень) ви можете досягти значного ефекту організаційного вдосконалення і, таким чином, викликати позитивні імпульси для формування майбутнього. Основна передумова тут полягає в тому, що навчання відбувається на минулих помилках. Звідси випливає, що стратегічна система показників у процесі впровадження, зосереджена на стратегічному управлінні ефективністю, дозволяє здійснювати багатоаспектні вимірювання, які

створюють систему для моніторингу, контролю та позиціонування підприємства щодо досягнення стійкої конкурентної переваги. Тоді вимірювання результатів дозволяє ефективно та результативно керувати підприємством.

Таблиця 3.4 - Витрати на впровадження проекту ФГ \*\*\*\*\* Б.О.

№ п/п	Назва витрат	Сума. тис. грн
1	Обладнання необхідне дія обслуговування нового напрямку діяльності	125
2	CRM-система	41,2
3	Навчання персоналу	16,8
Всього витрати на проект		183

Для запровадження проекту на витрати нам необхідно передбачити 183 тис. грн, що не є суттєвою сумою для підприємства і ці кошти швидко окупляться. Так для закупівлі обладнання, а саме комп'ютерів, меблів та витратних матеріалів потрібно 125 тис.грн, для комунікативної системи – 41,2 тис.грн і для навчання працівників 16,8 тис.грн.

Підприємство повинно розглядати можливість виходу за межі своєї ніші, використовуючи стратегію росту та диверсифікації. Це не лише можливість, але й необхідність для розвитку. Таким чином, використовуючи стратегії росту та диверсифікації, підприємство зможе проникнути в нові сфери бізнесу. Це передбачає акцент на завоюванні нових ринків шляхом постійного вдосконалення продукції, пропозиції нових послуг, впровадження нових методів виробництва, технік та технологій.

Для зменшення ризику конкуренції у цьому дослідженні пропонується використовувати стратегію диверсифікації діяльності. Це означає розширення спектру пропонованих послуг з метою отримання конкурентної переваги. Запропоновано надавати послуги у сферах будівництва трубопроводів, доріг і

автострад, споруд електропостачання та телекомунікацій, що знаходять широке застосування в різних галузях. Вибір цього напрямку обумовлено тим, що він відповідає основним видам діяльності, таким як будівництво та архітектурне проектування. Крім того, основні конкуренти на ринку не пропонують своїм клієнтам подібних послуг.

Таблиця 3.5 - Стратегічні заходи реалізації стратегії ринково

Заходи та напрями діяльності підприємства	Стратегічні заходи
Маркетинг	Проведення відповідних ринкових досліджень: Розширення ринку через активізацію пошуку нових клієнтів Впровадження програми лояльності для існуючих клієнтів; Застосування обґрунтованих підходів у встановленні ціни Збільшення використання нематеріальних активів Підвищення вартості нематеріальних активів
Виробництво	Удосконалення технологічних процесів Застосування сучасних технологій Збільшення кількості обробітку землі Підвищення ефективності використання основних засобів
Персонал	Впровадження системи підвищення кваліфікації працівників Застосування методів мотивації персоналу Підвищення інноваційної активності працівників
Наука і техніка	Використання нових технологій з метою додавання нових особливостей та позицій у номенклатурі надання послуг та продукції Використання сучасних методик та досягнень світового прогресу
Економіка	Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції Інтеграція з постачальниками через кооперацію
Фінанси	Пришвидшення оборотності капіталу Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю Зростання обсягів реалізованої продукції Зростання та збалансованість структури капіталу
Інноваційно-комунікаційна	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі Участь працівників в управлінні Налагодження зворотного зв'язку за допомогою сучасних засобів комунікації Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні

Отже, для досягнення поставлених цілей підприємства, вибрана стратегія розвитку повинна мати гнучкість та можливість оперативного коригування. Важливо враховувати сучасні умови економічної діяльності, які визначаються негативним впливом кризових явищ, обмеженими інвестиційними ресурсами, високим рівнем інфляції, фінансовим ризиком та високими відсотковими ставками за банківськими кредитами. Ці умови впливають на прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства. У процесі формування стратегії розвитку неможливо передбачити всі можливі загрози та можливості, які можуть виникнути при конкретизації цілей та засобів досягнення, що робить необхідним постійний перегляд та коригування обраної стратегії.

### **3.3. Стратегічна система показників**

Стратегічна система показників фокусується на спільній, взаємній та одночасній реалізації ключових цілей, що формують стратегічні припущення компанії. Важливою сферою впровадження стратегічної системи показників є визначення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними, тактичними та оперативними цілями та діяльністю, пов'язаною з чотирма логічно пов'язаними перспективами системи показників. Слід також пам'ятати, що карта є інструментом, який використовується для виключення частих протиріч у постановці та реалізації цілей компанії.

Карта стратегічних показників (КСП) також пов'язана з оцінкою ефективності управління, оскільки створює набір логічно взаємопов'язаних заходів, які визначають систему вимірювання організації та платформу для трансляції бачення та місії організації на нижчі рівні управління, а також стає джерелом діалогу для всіх співробітників. Крім того, це дозволяє їм зрозуміти місце і роль стратегії в організації. Ефективним інструментом для розуміння спільних уявлень про бізнес є використання інтелект-карт. Мапи розуму — це універсальний візуальний і графічний інтелектуальний інструмент, який

дозволяє організовувати та краще уявляти ідеї, творчі концепції, що, у свою чергу, може допомогти розширити бізнес, вирішити проблеми, перебудувати стратегію продажів, організувати свою команду та, нарешті, щодня підвищувати продуктивність компанії. «Мапа думок або мапа пам'яті (розуму), асоціативна карта – діаграма на якій відображають слова, ідеї, завдання, або інші елементи, розташовані радіально навколо основного слова або ідеї. Використовуються для генерування, відображення, структурування та класифікації ідей, і як допоміжний засіб під час навчання, організації, розв'язання проблем, прийняття рішень, та написання документів».

Використання інтелект-карт широке, зокрема для підтримки впровадження таких методів та інструментів управління, як: оцінка життєвого циклу продукту, аналіз ринкових сценаріїв, аналіз комплексу маркетингу, метод Boston Consulting Group (BCG), модель 5 сил Портера, SWOT аналіз, метод PEST або Strategic Scorecard. Використання методу Mind Mapping в процесі впровадження КСП цілком виправдано і допомагає менеджерам краще зрозуміти стратегію, яку вони розробляють, і каскадно передавати її на нижчі рівні управління. Етапи впровадження Стратегічної системи показників (ССП) наступні:

1. «Визначення стратегії топ-менеджментом компанії і втілення її в конкретні цілі (так звана стратегічна карта);
2. Встановлення фінансових цілей та заходів їх досягнення (з точки зору: фінансових, клієнтських, внутрішніх процесів, а також розвитку та навчання), тобто проектування ССП для компанії в цілому;
3. Повідомлення висновків керівникам середньої ланки;
4. Розробка ССП для окремих стратегічних та організаційних підрозділів;
5. Затвердження цілей і заходів щодо їх досягнення;
6. Представлення ССП у всій компанії, на кожному рівні, використовуючи різні форми: бюлетені, дошки оголошень, Інтернет, навчання;
7. Дії - реалізація стратегічних проектів;
8. Контроль, оцінка результатів і внесення корективів.

Іншим варіантом моделі моніторингу результатів у контексті застосовуваної стратегії є японський метод, який використовує концепцію TQM при реалізації стратегії, зосереджуючись лише на досягненні кількох основних цілей. Метою цього методу є передача стратегії організації, тобто перехід від стратегічних намірів до здійснених фактів, і він особливо корисний при реалізації стратегій, спрямованих на організаційну досконалість.

Метод Hoshin Kanri з'явився в Японії в результаті розвитку концепції TQM. Величезну роль тут зіграв Дж.М. Джуран, який пояснив, що політика якості потрібна для всієї організації, а менеджери відповідають за її просування. Популяризації Hoshin Kanri сприяло відкриття Японії для глобальної конкуренції. Керівники організацій почали впроваджувати рішення, які дозволяють їм швидко реагувати на зовнішні зміни, зокрема: контроль якості, кола якості, управління за цілями (ZPC) і Хошін Канрі, що з тих пір стало загальною практикою управління, що використовується на японських підприємствах.

Hoshin Kanri є одним із трьох основних елементів TQM і відповідає за вибір правильних підрядників для реалізації стратегічних намірів. В даний час він часто фігурує в концепції TQM як один із методів вдосконалення організації. Описуючи його функцію, автори посилаються на цикл організованої діяльності, що включає чотири фази PDCA (планування, виконання, контроль і дії). Іншим елементом Hoshin Kanri, близьким до TQM, є застосування принципу командної роботи, який використовується в процесах постановки цілей і вирішення проблем. Hoshin Kanri також займає своє місце в сім'ї методів стратегічного планування. Компонентами цієї моделі є: стратегічний аналіз і розробка стратегії. Автор класифікував Kanri hoshin на основі розробленої ним моделі та визначив мету її використання як реалізацію функцій, представлених нижче:

- ✓ аналіз макросередовища організації,
- ✓ аналіз свого конкурентного середовища, стратегічного потенціалу та стратегічної позиції,

- ✓ формування прогнозів розвитку ситуації,
- ✓ визначення бачення, місії та цілей організації,
- ✓ визначення стратегічних варіантів і вибір варіанту разом із розробкою стратегічного плану організації.

За допомогою Hoshin Kanri стратегія розробляється вищим керівництвом за участю середнього керівництва та співробітників, відповідальних за планування та реалізацію стратегії. Результатом є новий тип самоконтролю (розуміння та участь усіх співробітників) і гнучка організація навчання. У методі Hoshin Kanri цикл PDCA (процесу стратегічного управління) визначає хід його розгляду та використовується в процесі встановлення політики дій та контролю за її виконанням. Відповідно до припущень, спочатку розробляється план, потім здійснюються конкретні дії, а потім перевіряються результати. Якщо план не виконується, причини аналізуються і дії враховуються в майбутньому плані. Тому таке велике значення надається процесу, який забезпечує досягнення запланованого результату.

Однією з найважливіших проблем, пов'язаних із впровадженням Hoshin Kanri, є встановлення річних цілей, аналіз яких дозволяє відстежувати зміни в навколишньому середовищі та адаптувати до них довгострокові цілі. Етап, який називається розвитком, відповідає за узгодження та синхронізацію діяльності співробітників. Характерною рисою Hoshin Kanri є трансляція стратегічних цілей, сформульованих на рік, у цілі окремих відділів, а потім і окремих співробітників, а головне завдання методу – адаптувати компанію до зовнішніх змін і реагувати на зміни, що відбувається всередині компанії.

Існує п'ять принципів, які складають основу ССП. Перший принцип - переклад стратегії на оперативну термінологію, в якому ключовим елементом є «розвиток» цілей. Другий принцип - вирівнювання організації відповідно до стратегії - відображає ідею Hoshin Kanri, оскільки забезпечує правильний напрямок дій окремих співробітників відповідно до загального бачення керівництва. Наступний, третій принцип - зробити стратегію повсякденною справою кожного співробітника - також присутній в Hoshin Kanri, оскільки



виконання повсякденних завдань є наслідком стратегічних припущень. Четвертий принцип - безперервність стратегічного процесу - в Hoshin Kanri реалізовано у вигляді описаного раніше циклу, а останній, п'ятий принцип - відповідає загальним принципам TQM, зокрема сприяння якості на підприємстві шляхом його управління.

Класичний метод ССП враховує чотири перспективи, тобто фінанси, клієнта, внутрішні процеси та розвиток (інновації та знання). Цей механізм відноситься до основних параметрів контролю на японських підприємствах і називається акронімом QCED, що означає:

- ✓ якість з точки зору клієнта, еквівалентна перспективі клієнта,
- ✓ вартість – фінансові питання та використання ресурсів, еквівалент фінансової перспективи,
- ✓ доставка – основні логістичні процеси, а також інноваційні, еквівалентні перспективі процесу,
- ✓ навчання працівників, еквівалент перспективі розвитку.

*Таблиця 3.6 – Порівняння робочого процесу методу збалансованої системи показників і Хошін Канрі*

Збалансована система показників	Хошін Канрі
Формулювання та оновлення стратегії	Фокус передбачає визначення кількох важливих стратегічних цілей
Пов'язка стратегії з особистими цілями та системою винагород	Узгодження цілей організаційних підрозділів із раніше визначеними стратегічними цілями
Пов'язка стратегії з плануванням, розподілом ресурсів і річними бюджетами	Інтеграція щоденних пріоритетів управління зі стратегічними пріоритетами. Створюються зв'язки між головними цілями та операційними цілями
Контроль виконання та навчання	Рецензування – прогрес постійно контролюється, перевіряється і при необхідності коригується

ССП має набір короткострокових цілей і заходів, які відрізняють його від конкурентів і гарантують довгострокову цінність для клієнтів і акціонерів. Збалансування управління за двома часовими горизонтами та між фінансовими та нефінансовими факторами стало основою для використання терміну «збалансований» у назві методу. Різниця між цілями також присутня в методі Хосін Канрі, який стосується розміру очікуваних змін після досягнення цілей і часу їх досягнення (проривні цілі зі стратегічним виміром).

У ССП для досягнення стратегічних цілей використовуються минулі заходи (оцінка ступеня досягнення мети) і майбутні заходи (майбутні чинники успіху; інформування про те, чи можна досягти цілі з даними зобов'язаннями та ресурсами протягом визначеного часу ) - попередньо. Подібний поділ показників має місце і в японському контролі якості, і критерієм поділу обох видів є час контролю.

Інструменти аналізу та реалізації стратегії зазвичай є спеціальними та підтримують діяльність або процеси прийняття рішень у конкретних аналітичних сферах або сферах впровадження. У сучасному підході до менеджменту важливо вміло використовувати ці інструменти таким чином, щоб вони підтримували процеси прийняття стратегічних рішень.

Тому проведення стратегічного аналізу має гарантувати прийняття правильних рішень на основі синтетичних міркувань у системі аналіз-синтез-рішення-аналіз. Форма, образ і комплексність аналізу, а потім діагностики творчо визначають припущення стратегії компанії та оцінку джерел переваги над конкурентами на ринку.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, які проявляються різноманітними і важкопрогнозованими змінами, а також сприйнятливостю до них малих і середніх підприємств, необхідно використовувати стратегічні рішення управління. Динаміка змін у навколишньому середовищі часто вимагає швидкого реагування шляхом відповідного розподілу та конфігурації власних і зовнішніх ресурсів та реконфігурації потенціалу підприємства для

формулювання нових стратегій та реалізації проектів, спрямованих на ефективне досягнення цілей.

Стратегічні цілі встановлюються на найвищому ієрархічному рівні та створюються для вищого керівництва компанії не лише на основі поточного виміру середовища та потенціалу компанії, а й на основі прогнозів їх майбутнього розвитку. Стратегічні цілі мають бути сформульовані таким чином, щоб вони визначали бажаний рівень очікуваних результатів у конкретний період часу. Їх реалізація має бути забезпечена стратегією компанії. Ці цілі характеризуються наступним:

- ✓ визначаються насамперед з точки зору очікуваної системи зв'язків із середовищем, але водночас вони визначають бажану внутрішню структуру компанії;
- ✓ є кінцевими цілями, що означає, що вони не можуть розглядатися в довгостроковій перспективі як засіб досягнення інших цілей;
- ✓ стосуються головним чином проблем розвитку, але включають також функціональні питання;
- ✓ складають основу для визначення тактичних і оперативних цілей підприємства та його окремих підсистем (складають основу для побудови ієрархії цілей у компанії).

Малі та середні підприємства агросфери повинні будувати своє майбутнє в довгостроковій перспективі, розробляючи власну стратегію. Це умова ефективної адаптації, щоб мати можливість передбачати можливі загрози, а також використовувати можливості в навколишньому середовищі. Незважаючи на те, що малі підприємства зазвичай формально не розробляють стратегію (у формі документа), вона створюється в розумовій сфері підприємця, який реалізує різні стратегії, адекватні його здібностям і компетенціям, а також внутрішньоорганізаційними і міжорганізаційні умови. Хоча є випадки, коли керівники малих компаній не усвідомлюють важливості стратегічного управління та не беруть активної участі у створенні стратегій чи використанні методів стратегічного аналізу.

У зв'язку з тим, що стратегія визначає напрямок розвитку компанії, працівники повинні знати стратегічні цілі компанії, її місію та бачення розвитку, щоб брати активнішу участь у виконанні завдань, що сприяють їх реалізації, і брати участь у створенні вартості як результат реалізації стратегії. Розуміння всіма співробітниками поставлених цілей і припущень щодо реалізації стратегії компанії є основною умовою реалізації стратегії. Бажання реалізувати стратегію має бути вміло донесено до окремих посад і рівнів управління.

Розвиток підприємства залежить від здібностей і компетенцій працівників, розміщення ресурсів і компетенцій, їх придбання та використання. Чітке визначення напрямку розвитку компанії означає, що співробітники, які прагнуть досягти цілей компанії, також можуть бачити можливість реалізації власних цілей розвитку.

Більш професійний підхід до стратегічного управління можна побачити стосовно діяльності середніх підприємств. Зазвичай вони мають більший потенціал, ніж малі компанії, вони вдосконалюють внутрішньо- та міжорганізаційні процеси за допомогою спеціалізованих ІТ-систем. У них працюють спеціалісти зі стратегії та стратегічного менеджменту. Вони проводять детальний ринковий аналіз поведінки конкурентних компаній і шукають нові джерела конкурентних переваг. Вони також використовують рішення в рамках стратегічного контролінгу. Фахівці відділу контролінгу підтримують керівництво компанії у прийнятті стратегічних рішень, використовуючи дані та інформацію про всі процеси, що здійснюються в компанії, а також ті, що стосуються можливостей і загроз, що виникають у навколишньому середовищі. Вони надають допомогу та підтримку в процесі прийняття рішень і вирішення проблем.

Основним завданням стратегічного контролінгу є підтримка вищого управлінського персоналу в процесі стратегічного управління. Використовуючи бухгалтерські рішення, зокрема економічний аналіз, при розробці, контролі та реалізації стратегічних планів. Зокрема, для стратегічного аналізу,

стратегічного планування, реалізації стратегій на практиці та вимірювання результатів. Завдяки правильним даним та інформації (у потрібному місці та в потрібний час) можна ефективно розробляти та впроваджувати стратегії, які сприяють конкурентоспроможності компанії та максимізують її вартість.

Участь контролінгу в реалізації завдань стратегічного планування та стратегічного контролю включає:

- ✓ формулювання бачення, місії, стратегічних цілей і стратегії організації при виборі раціонального варіанту стратегії та її реалізації,

- ✓ декомпозиція стратегічних цілей і завдань, що становлять стратегію організації, на тактичні цілі і завдання в окремих функціональних сферах або процесах, а ті, у свою чергу, на оперативні цілі і завдання (поточна діяльність), що складають безпосередню реалізацію стратегічних завдань і досягнення стратегічних завдань,

- ✓ аналіз та оцінка правильності визначення тенденцій змін зовнішнього середовища,

- ✓ аналіз та оцінка здійсненності стратегічних цілей та ступеня їх досягнення,

- ✓ аналіз та оцінка правильності та ефективності виконання поточної діяльності,

- ✓ формулювання варіантів коригувальних рішень у зв'язку з наявними відхиленнями, що стосуються як середовища, так і стратегічних цілей і поточної діяльності.

Інформацію, отриману від контролюючої команди, можна використати для розробки стратегії, а також відкоригувати її на етапі реалізації. Крім того, покращувати та перевизначати стратегічні цілі з урахуванням нових внутрішньо- та міжорганізаційних умов. Набагато легше реагувати або передбачати зміни в навколишньому середовищі, коли у вашому розпорядженні є кваліфікована команда фахівців, що виконують завдання стратегічного контролінгу, навички яких дозволяють визначити джерела знань, отримати їх і потім використовувати в стратегічному управлінні.

Доступ до відповідної інформації та знань дозволяє проводити стратегічний аналіз, який є основою для побудови стратегії компанії. Стратегічний аналіз визначає стан зовнішнього середовища та потенціал підприємства, створюючи основу для оцінки стратегічної позиції підприємства. Є багато методів, які не належать до методів стратегічного управління, але пов'язані з ним і можуть сприяти комплексному формулюванню правильних стратегій. До них відносяться методи економічного аналізу, управлінського обліку, управління ризиками, соціологічні методи, методи ІТ, управління якістю, оцінка інтелектуального капіталу, управління вартістю тощо.

Сучасний аналіз охоплює нові сфери щодо різних проблем, що виникають у глобальному, міжнародному, національному та конкурентному середовищі.

Глобалізація — це багаторівневий процес змін в економічному, науковому, політико-правовому, соціальному та культурному вимірах, створений явищами та процесами, що охоплюють більшу частину світу або весь його, що веде до більш тісної співпраці, інтеграції, посилення взаємозалежності економік і суб'єктів і певний ступінь стандартизації проблем, з якими вони стикаються. Малі та середні підприємства, навіть працюючи на локальному ринку, піддаються впливу глобального середовища. Це пов'язано з транснаціональними економічними мережами, транснаціональними корпораціями, фінансовими, технологічними та виробничими зв'язками. Це призводить до стирання кордонів між національним і глобальним ринками, а національні економіки стають взаємозалежними одна від одної.

Комплексний аналіз середовища та інтер'єру компанії вимагає професійних знань, часто у вузьких галузях. Інформація про стан організації та її середовища необхідна для забезпечення:

- ✓ оптимізація умов діяльності організації, що дозволяє вибрати кращі технології для виконання завдань, провести переговори та вибрати більш вигідні умови постачання компонентів живлення, зменшити ризик ненадійних постачальників та одержувачів,

- ✓ оптимізація графіків виконання завдань, поставлених перед організацією, збільшення обсягу вибору технології та відбору складових потенціалу виконання,

- ✓ швидке та раціональне реагування на зміни та очікування отримувачів (замовників) та постачальників,

- ✓ перевірка та вдосконалення стратегії організації (оцінка тенденцій зміни очікувань клієнтів, моніторинг позиції на ринку та конкуренції).

Підприємство повинно мати такий потенціал, який забезпечить його ефективне функціонування та розвиток. Конкурентоспроможний потенціал відноситься до можливостей, що надаються спеціальними здібностями, компетенціями та навичками, які є в розпорядженні підприємства та суб'єктів його оточення. Конкурентоспроможний потенціал підприємства включає, серед іншого, реляційні здібності, що дозволяють отримати доступ до знань та інформації про ринок, а також гнучку адаптацію до потреб клієнтів і підрядників. Це розглядається як можливість підвищити рівень задоволеності клієнтів і зміцнити позитивний імідж компанії. Правильне використання конкурентного потенціалу компанії дозволяє створити конкурентну перевагу.

Сучасні підприємства, бажаючи підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, повинні постійно аналізувати низку змінних, що відбуваються в навколишньому середовищі та на підприємстві. Підприємці та менеджери повинні вміти діагностувати та планувати розвиток конкурентного потенціалу та можливостей компанії, іншими словами – продемонструвати здатність належним чином планувати відповідну діяльність та формувати бізнес-процеси, які забезпечують побудову довготривалої та важко підривної конкурентоспроможності. переваги.

Детермінанти конкурентоспроможності сучасних підприємств є інтерактивними та створюють багатовимірний простір взаємодії багатьох факторів. Їх слід розглядати не як окремі ізольовані змінні, а як набір взаємозалежних елементів, які виникають в межах одного часового горизонту та взаємопроникають один в одного.

У динамічних ринкових умовах правильно побудовані ланцюжки поставок, які дозволяють створити міцні відносини з клієнтами та постачальниками, стають більш важливими у формуванні конкурентоспроможності компанії. Конкурентна перевага може бути досягнута завдяки довгостроковим відносинам із клієнтами та постачальниками.

Відповіддю на сучасні проблеми підприємств, пов'язані зі змінами у висококонкурентному середовищі, є динамічні можливості. Це компетенції високого рівня, які визначають здатність компанії інтегрувати, створювати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні ресурси та компетенції у відповідь на швидку зміну бізнес-середовища. Динамічні можливості також дозволяють вміло аналізувати альтернативи використання можливостей і ресурсів організації, знаходити сфери впливу, багаті знаннями, а в рамках міжорганізаційних взаємодій вони підтримують організаційне навчання, одночасно збільшуючи потенціал відносин. На практиці це означає зміни в різних сферах діяльності підприємства та його оточенні, шляхом поєднання власних і зовнішніх ресурсів, здібностей і компетенцій для реалізації нових ідей і починань.

Чим ширшу мережу міжорганізаційних контактів має підприємство, тим вища інтенсивність співпраці між кооператорами, і чим більш відкриті та орієнтовані на розвиток ці відносини, тим вище здатність підприємства до навчання.

По відношенню до співпраці між кооператорами відбувається процес потоку інформації та знань. З точки зору малих підприємств, пошук джерел знань, доступ до них і їх використання є важливим питанням. Особливо, коли підприємці малих компаній не мають достатніх компетенцій у сфері стратегічного менеджменту. Процес співпраці передбачає доступ до зовнішніх ресурсів і компетенцій суб'єктів співпраці. А вирішення загальних проблем вимагає використання різних методів стратегічного аналізу. Використання знань взаємодіючих суб'єктів може запустити процес навчання, отримання нових знань, що дозволяє використовувати методи стратегічного аналізу для



стратегічного планування та розробки стратегії розвитку підприємства. Знання дозволяють підприємству розвивати ключові компетенції, які підвищують його здатність ефективно функціонувати та розвиватися. Це вимагає вміння використовувати різні інструменти в процесі управління знаннями, які полегшують організацію, ізоляцію, оцінку, розповсюдження, зберігання та представлення знань. Їх використання залежить від багатьох факторів, зокрема: від бізнес-моделі, використовуваних управлінських рішень, компетенції компанії, а також рівня технологій і впливу мінливого середовища.

Викладені питання та проблеми, пов'язані з процесом стратегічного управління діяльністю малих і середніх підприємств, не вичерпують розглянуту проблематику, а лише складають її частину.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Менеджмент визначається як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та керують ними шляхом постановки цілей та розробки засобів їх досягнення.

Стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства - це цілеспрямований, детальний, впорядкований та довгостроковий план дій, що інтегрує в собі певний набір правил та орієнтирів, які формують чітку лінію поведінки сільськогосподарського підприємства в напрямку поетапного досягнення поставлених цілей, задоволення потреб споживачів та отримання економічного і соціального ефекту.

Характеристика сільського господарства Львівської області свідчить, що кількість зайнятих працівників скоротилася на 5,2%. Загальні витрати на персонал зросли на 17,4%, досягнувши 1 979,60 млн грн у 2021 році. Витрати на одного працівника також зросли на 25,7%. Витрати на оплату праці зросли на 16,5%. Обсяг реалізованої продукції без ПДВ значно збільшився на 27,7%.

Загальна вартість необоротних активів значно зросла на 42,5%. Зростання необоротних активів може свідчити про розвиток капітальних активів, таких як будівлі, обладнання, тощо. Оборотні активи також зросли на 23%. Власний капітал зріс на 74,4% за три роки, довгострокові зобов'язання і забезпечення також зросли на 48,3%, а поточні зобов'язання і забезпечення залишаються майже незмінними, з невеликим зменшенням на 0,4%.

Фінансові результати сільськогосподарських підприємств Львівської області свідчать про певне зростання у 2021 році, але зменшення в 2022 році. Залишається проблема збитковості, оскільки відсоток збиткових підприємств зросла, а сума збиткових підприємств значно збільшилася.

Загалом, галузь рослинництва в Львівській області показує позитивний розвиток у 2022 році, зростаючи як за зібраною площею, так і за валовим збором, зокрема в категоріях пшениці, сої та цукрового буряка. Спрямоване та ефективне стратегічне планування дозволяє сільському господарству

адаптуватися до змін в економічному, екологічному та соціокультурному середовищі, сприяючи стійкому та інноваційному розвитку галузі, підвищуючи урожайність та ефективність в цілому.

Урожайність сільськогосподарських культур у Львівській області в 2022 році за більшістю культур показала позитивні тенденції, що свідчить про добробут та ефективність галузі. За загальними показниками, обсяги виробництва тваринницької продукції у Львівській області показують змішані тенденції. Спостерігається зменшення обсягу виробництва молока на всіх господарствах, в той час як реалізація живої маси тварин та кількість яєць зросли, зокрема на підприємствах.

Нами проведено SWOT-аналіз для ФГ \*\*\*\*\* Б.О., що займається виробництвом і дистрибуцією різноманітної продукції сільського господарства. Метою стратегічної діагностики організації є розуміння її конкурентоспроможності зараз і в майбутньому. Матеріалом для цього потенціалу є ресурси та навички, які, порівняно з конкурентами, визначатимуть сильні та слабкі сторони компанії на ринку. Як показано в SWOT-аналізі, , сильною стороною ФГ \*\*\*\*\* Б.О. є якість його продукції. Підприємство виробляє продукцію не для кінцевого споживача, використовує високоякісні засоби захисту рослин та добрива і результатом є висока собівартість виробництва і, як наслідок, висока ціна.

На основі відділу продажів пропонуємо створити відділи прямих продажів та відділ маркетингу із більшою деталізацією відділу маркетингу. Адже розвиток підприємства на базі розширення повноважень відділу задля забезпечення його стабільного фінансового стану шляхом здійснення ефективної збутової діяльності, що призводить до одержання підприємством досить високого прибутку. Заходи й завдання відділу маркетингу та продажів спрямовані на досягнення загальних цілей фермерського господарства.

Ефективна робота відділу продажів підприємства передбачає дотримання високого рівня експертизи в продукції та послуг для успішного продажу, аналізувати ринкові тенденції та конкурентні позиції для ефективного

планування продажів, знання та використання сучасних інструментів продажів та CRM-систем, організації часу для оптимального обслуговування клієнтів та досягнення поставлених цілей.

Для запровадження проекту на витрати нам необхідно передбачити 183 тис. грн, що не є суттєвою сумою для підприємства і ці кошти швидко окупляться. Так для закупівлі обладнання, а саме комп'ютерів, меблів та витратних матеріалів потрібно 125 тис.грн, для комунікативної системи – 41,2 тис.грн і для навчання працівників 16,8 тис.грн.

Отже, для досягнення поставлених цілей підприємства, вибрана стратегія розвитку повинна мати гнучкість та можливість оперативного коригування. Важливо враховувати сучасні умови економічної діяльності, які визначаються негативним впливом кризових явищ, обмеженими інвестиційними ресурсами, високим рівнем інфляції, фінансовим ризиком та високими відсотковими ставками за банківськими кредитами

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / Галуцько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С. та ін. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с
2. Боголюбов В. М., Прилипко В. А. Стратегія сталого розвитку. Херсон : Олді-плюс. 2009. 321 с.
3. Боришкевич І. І. Механізм формування та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). / ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”; Львівський національний аграрний університет. м. Львів. 2019. 226 с.
4. Борщук С. С., Загорський В. М. Концепція сталого розвитку і проблеми оптимізації економічних систем. *Регіональна економіка*. Науково-практичний журнал. 2005. №3. С. 113-119 .
5. Василенко В. О. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.
6. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
7. Верещинська М.В. Стратегічний менеджмент як ефективний інструмент управління підприємством [Електронний ресурс]. URL: [http://www.confcontact.com/2009\\_03\\_18/ek1\\_vereshinska.php](http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_vereshinska.php)
8. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi_2014_26(1)_6).
9. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: навч. посіб. К.: МАУП. 1997. 112 с.

10. Гордієнко О. О. «Управління» та «менеджмент»: сучасний науковий дискурс. ФіП, 2016. № 6. С.115-124
11. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. К. : Алерта, 2006. 404с.
12. Гросул В.А., Мамаєва Г.С. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 201-205
13. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація». Електронний журнал: *Економіка та суспільство*. Випуск № 18. 2018.
14. Даудова Г.В., Ковальчук В.Г., Курносів О.В., Даудова Г.В., Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 2. С. 65-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2019\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2019_2_10)
15. Дикань В.Л. Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління : [навч. посіб.]. [та ін.]. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
16. Економічний словник-довідник / за ред. С.В. Мочерного. К. : Феміна, 1995. 368 с
17. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро : Дріант, 2017. 79 с.
18. Железняк К. Л. Механізм формування стратегії транспортних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04.Київ, 2015. 210 с.
19. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. Вип. №9/2017. 2017. С. 423-427.
20. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24).

21. Збарський В. К. Сутність поняття “стратегія розвитку” малого підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2013. Вип. 181 (6). С. 36-45.

22. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування : навч. посібник. Суми : Сум. держ. ун-т, 2013. 445 с.

23. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

24. Кобелєв В.М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс]. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41).

25. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А.. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій». *Вісник економічної науки України*. 2009. №2

26. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К. : КНЕУ. 2003. 504 с.

27. Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу. *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу*. Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. С. 110-113.

28. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20).

29. Лаптева А.О. Місце стратегічного планування в управлінні підприємством. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/download/6553/5414>

30. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс]. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_1_1_81).

31. Міщенко А.П. Стратегічне управління [Текст]. Навч. посібник-Київ «Центр навчальної літератури». 2004. 336 с

32. Моріна Г. В. Сутність та функції товарного стратегічного планування розвитку підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2011. № 55(1). С. 244-245.

33. Ноженко Д. Г. Стратегічне планування економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С.196-199.

34. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки*. 2016. Т. 2, № 3. С. 2.1-2.17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna\\_2016\\_2\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_3_5)

35. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

36. Сотник І.М., Мазін Ю.О., Супрун О.В. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 7(2). С. 98-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_7\(2\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)_23).

37. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності. : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2012.268с.

38. Федулова Л. І., Захарова О. В. Особливості концепції стратегічного планування в сучасних умовах розвитку економіки. *Проблеми науки*. 2003. № 1. С. 42-46.

39. Чучмарьова С. Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві [Електронний ресурс]. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 767. С. 243-248. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM\\_2013\\_767\\_36.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_767_36.pdf).

40. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167-171.