

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП «ДГ «АНДРІЇВСЬКЕ»
ІКОСГ НААН» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСТІ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

здобувача вищої освіти **Колінченка Максима Сергійовича**

Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри
менеджменту

Андрейченко Андрій Вадимович _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри економічної
теорії та економіки підприємства Одеського
державного аграрного університету

Петренко Ольга Павлівна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПІША

«01» лютого 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Колінченка Максима Сергійовича

1. Тема роботи: *«Управління стратегічним розвитком ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області в повоєнний період», науковий керівник роботи: д.е.н., професор Андрій АНДРЕЙЧЕНКО затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 105 від «15» травня 2024 р.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *10 червня 2024 р.*

3. Об'єкт дослідження: *процеси управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період на базі ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області.*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *дослідити сутність і зміст стратегічного управління розвитком організації;*

– *узагальнити принципи формування стратегії розвитку підприємства;*

– *висвітлити особливості і фактори управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період;*

5.2. Аналітичний розділ:

– *проаналізувати фактори зовнішнього середовища розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах війни;*

– *оцінити фактори внутрішнього середовища розвитку організації;*

– *дослідити проблеми управління стратегічним розвитком господарства в умовах війни;*

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *обрати стратегію розвитку підприємства;*
- *сформувати стратегічні орієнтири розвитку організації;*
- *запропонувати організаційний план впровадження сформованої стратегії розвитку.*

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Підходи вчених і практиків до визначення поняття стратегічного управління організацією

Особливості стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств України в умовах війни

Особливості стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств України у повоєнний період

Фактори впливу на стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств у повоєнний період

6.2. До аналітичного розділу:

PEST-аналіз зовнішнього середовища ДП «ДГ «Андріївське»

Показники розмірів ДП «ДГ «Андріївське»

Показники ефективності господарювання ДП «ДГ «Андріївське»

Організаційна структура ДП «ДГ «Андріївське»

Структура управління ДП «ДГ «Андріївське»

Ефективність системи управління у ДП «ДГ «Андріївське»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

«Дерево цілей» розвитку ДП «ДГ «Андріївське»

Функціональна матриця впровадження стратегії розвитку ДП «ДГ «Андріївське»

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-методична література зі стратегічного управління, наукові публікації в періодичних виданнях за даною тематикою, звітність ДП «ДГ «Андріївське», матеріали штатного розпису ДП «ДГ «Андріївське», статистичні дані, нормативно-правова база, результати власних спостережень автора, матеріали мережі Інтернет.

8. Дата видачі завдання:

01.02. 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.24 – 15.02.24	0,2	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Максим КОЛІНЧЕНКО

Науковий керівник: _____ Андрій АНДРЕЙЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Колінченко М.С. Управління стратегічним розвитком ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області в повоєнний період. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. Стратегічне управління розвитком є важливим для сільськогосподарського підприємства України в умовах війни, оскільки воно дозволяє підприємству адаптуватися до невизначеності, зберігати безперервність бізнесу, розвивати нові ринки, оптимізувати використання ресурсів, підтримувати мотивацію працівників та планувати довгострокове відновлення. Це забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємства навіть у найскладніших умовах. Війна створює безпрецедентні ризики для бізнесу, включаючи фізичні загрози для майна, збої в ланцюгах постачання та зміну ринкових умов. Стратегічне управління допомагає ідентифікувати та оцінювати ці ризики. Розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в умовах війни, зменшуючи вплив негативних факторів. У зв'язку з тим, що в повоєнних умовах різноманітні процеси будуть відбуватися швидко і постійно, змінюючи середовище існування сільськогосподарських підприємств, проблематика та особливості управління їх стратегічним розвитком є актуальними питаннями для подальших досліджень.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- дослідити сутність і зміст стратегічного управління розвитком організації;
- узагальнити принципи формування стратегії розвитку підприємства;
- висвітлити особливості і фактори управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах війни;
- оцінити фактори внутрішнього середовища розвитку організації;
- дослідити проблеми управління стратегічним розвитком господарства в умовах війни;
- обрати стратегію розвитку підприємства;
- сформулювати стратегічні орієнтири розвитку організації;
- запропонувати організаційний план впровадження сформованої

стратегії розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період на базі ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності і змісту стратегічного управління розвитком організації); монографічний (при дослідженні принципів формування стратегії розвитку підприємства; особливостей і факторів управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період); індексний (при аналізі показників зовнішнього і внутрішнього середовища ДП «ДГ «Андріївське»); спостереження (при оцінці проблем управління стратегічним розвитком ДП «ДГ «Андріївське» в умовах війни), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни темпів інфляції в Україні та експорту з України товарів сільського господарства), графічний (при дослідженні структури управління ДП «ДГ «Андріївське»; створенні «дерева цілей» розвитку ДП «ДГ «Андріївське»), PEST-аналізу сільського господарства України під час війни (при оцінці впливу зовнішніх факторів на розвиток ДП «ДГ «Андріївське»), матричний метод (при формуванні стратегії розвитку ДП «ДГ «Андріївське» з використанням матриці «McKinsey/General Electric»), розрахунково-конструктивний (при формуванні функціональної матриці впровадження стратегії розвитку ДП «ДГ «Андріївське»).

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи управління стратегічним розвитком аграрних підприємств» досліджено сутність і зміст стратегічного управління розвитком організації; узагальнено принципи формування стратегії розвитку підприємства; висвітлено особливості і фактори управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період.

У другому розділі «Аналіз стану управління стратегічним розвитком ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах війни» проаналізовано фактори зовнішнього середовища розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах війни; оцінено організаційні, ресурсні та виробничі фактори внутрішнього середовища розвитку організації; досліджено проблеми управління стратегічним розвитком господарства в умовах війни.

У третьому розділі «Удосконалення управління стратегічним розвитком ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області в повоєнний період» обрано стратегію розвитку підприємства;

сформовано стратегічні орієнтири розвитку організації; запропоновано організаційний план впровадження сформованої стратегії розвитку.

Практична значущість роботи полягає у розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Кваліфікаційна робота містить 18 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки. Бібліографічний список нараховує 78 літературних джерел, що викладені на 8 сторінках.

Ключові слова: стратегія, розвиток, управління, зовнішнє середовище, організація, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Сутність і зміст стратегічного управління розвитком організації.....	7
1.2. Принципи формування стратегії розвитку підприємства	14
1.3. Особливості і фактори стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП «ДГ «АНДРІЇВСЬКЕ» ІКОСГ НААН» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	30
2.1. Оцінка факторів зовнішнього середовища розвитку підприємства в умовах війни	30
2.2. Внутрішнє середовище розвитку організації	42
2.3. Проблеми управління стратегічним розвитком господарства в умовах війни.....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП «ДГ «АНДРІЇВСЬКЕ» ІКОСГ НААН» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	58
3.1. Вибір стратегії розвитку підприємства	58
3.2. Стратегічні орієнтири розвитку організації.....	61
3.3. Організація впровадження стратегії розвитку.....	66
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління розвитком є важливим для сільськогосподарського підприємства України в умовах війни, оскільки воно дозволяє підприємству адаптуватися до невизначеності, зберігати безперервність бізнесу, розвивати нові ринки, оптимізувати використання ресурсів, підтримувати мотивацію працівників та планувати довгострокове відновлення. Це забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємства навіть у найскладніших умовах. Війна створює безпрецедентні ризики для бізнесу, включаючи фізичні загрози для майна, збої в ланцюгах постачання та зміну ринкових умов. Стратегічне управління допомагає ідентифікувати та оцінювати ці ризики. Розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в умовах війни, зменшуючи вплив негативних факторів.

Теоретичні основи та прикладні аспекти становлення і розвитку стратегічного управління в діяльності підприємств широко досліджені в зарубіжній літературі. Дослідженням цих питань присвячені роботи таких зарубіжних вчених як Р. Акофф [62]; І. Ансофф [63]; А. Чандлер [64]; Дж. Дей [65]; К. Хаттен, М. Хаттен [66]; Д. Хігінс [67]; Д. Хассі [68]; М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі [70]; Г. Мінцберг [71]; Д. Пірс, Р. Робінсон [72]; М. Портер [73]; Д. Шендел, К. Хаттен [75]; Г. Сміт, Д. Арнольд Б. Бізель [77]; А.Томпсон, А. Стрікланд [78].

В Україні також існує значна кількість досліджень щодо сутності та методологічних основ стратегічного управління розвитком організації таких вітчизняних вчених, як В. Василенко і Т. Ткаченко [11]; В. Герасимчук [12]; Л.Забродська [18]; Г.Кіндрацька [23]; М. Мартиненко, І. Ігнат'єва [28]; А.Наливайко, Н. Гаращенко, Є. Прохорова [32]; Г. Осовська, О. Фіщук, І.Жалінська [37]; Г.П'ятницька [39]; В. Пастухова [40]; І. Смолін [51]; Р.Фатхутдінов [55], З. Шершньова, С. Оборська [60-61] та багатьох інших.

Питаннями стратегічного управління розвитком вітчизняних сільськогосподарських підприємств присвячені праці таких науковців і

практиків, як А. Андрейченко [3-5]; К. Желуденко [16], А. Сітковська [47; 48] та багатьох інших. Аналіз наукових досліджень та досвіду застосування управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств підтверджують актуальність дослідження даної тематики. У зв'язку з тим, що в повоєнних умовах різноманітні процеси будуть відбуватися швидко і постійно, змінюючи середовище існування сільськогосподарських підприємств, проблематика та особливості управління їх стратегічним розвитком є актуальними питаннями для подальших досліджень.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні **завдання**:

- дослідити сутність і зміст стратегічного управління розвитком організації;
- узагальнити принципи формування стратегії розвитку підприємства;
- висвітлити особливості і фактори управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах війни;
- оцінити фактори внутрішнього середовища розвитку організації;
- дослідити проблеми управління стратегічним розвитком господарства в умовах війни;
- обрати стратегію розвитку підприємства;
- сформулювати стратегічні орієнтири розвитку організації;
- запропонувати організаційний план впровадження сформованої стратегії розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічним розвитком

сільськогосподарського підприємства в повоєнний період на базі ДП «ДГ «Андріївське» ІКОСГ НААН» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності і змісту стратегічного управління розвитком організації); монографічний (при дослідженні принципів формування стратегії розвитку підприємства; особливостей і факторів управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період); індексний (при аналізі показників зовнішнього і внутрішнього середовища ДП «ДГ «Андріївське»); спостереження (при оцінці проблем управління стратегічним розвитком ДП «ДГ «Андріївське» в умовах війни), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни темпів інфляції в Україні та експорту з України товарів сільського господарства), графічний (при дослідженні структури управління ДП «ДГ «Андріївське»; створенні «дерева цілей» розвитку ДП «ДГ «Андріївське»), PEST-аналізу сільського господарства України під час війни (при оцінці впливу зовнішніх факторів на розвиток ДП «ДГ «Андріївське»), матричний метод (при формуванні стратегії розвитку ДП «ДГ «Андріївське» з використанням матриці «McKinsey/General Electric»), розрахунково-конструктивний (при формуванні функціональної матриці впровадження стратегії розвитку ДП «ДГ «Андріївське»).

Джерелами інформації служили Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали сайту Головного управління статистики України та сайту Міністерства фінансів України, річна фінансова та оперативна

звітність ДП «ДГ «Андріївське», результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.

Практичне значення дослідження полягає у розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 70 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 18 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки. Бібліографічний список нараховує 78 літературних джерел, що викладені на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність і зміст стратегічного управління розвитком організації

Концепція стратегічного управління підприємством розвивалась через кілька ключових етапів, кожен з яких відображав зміни в економічному середовищі, технологіях та управлінських підходах. Основні етапи розвитку даної концепції наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи розвитку концепції стратегічного управління організацією

Етап	Основні характеристики етапу
1. Початковий етап (до 1960-х років)	Орієнтація на фінансовий контроль. Основний акцент робиться на внутрішніх процесах та операційній ефективності. Використання бюджетування та фінансового планування як основних інструментів управління.
2. Класичний етап (1960-1970-ті роки)	Виникнення теорії стратегічного планування. Розробка моделей, таких як SWOT-аналіз (сила, слабкість, можливості, загрози) і матриця BCG (Boston Consulting Group). Збільшення уваги до зовнішнього середовища підприємства. Альфред Чандлер і його роботи про стратегічне управління стали ключовими в цей період.
3. Етап конкуренції (1980-1990-ті роки)	Розвиток концепцій конкурентної переваги. Роботи Майкла Портера, включаючи «п'ять сил конкуренції» та «конкурентні стратегії» стали ключовими в цей період. Розвиток моделей стратегічного аналізу, таких як ланцюжок цінностей та концепція стратегічних груп.
4. Етап глобалізації (1990-ті – 2000-ті роки)	Поява нових ринків та глобалізація бізнесу. Розвиток інформаційних технологій та їх вплив на бізнес-стратегії. Поява нових концепцій, таких як стратегічні альянси, мережеві стратегії, та аутсорсинг.
5. Етап інновацій та технологій (з 2000-х років до сьогодення)	Інновації та технології стали ключовими факторами успіху. Акцент на динамічних можливостях та адаптивності. Розвиток стратегій, орієнтованих на стійкість та соціальну відповідальність. Використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та аналітики для прийняття стратегічних рішень.

Створено автором

Концепція стратегічного управління підприємством еволюціонувала від простих фінансових контролів до складних, адаптивних систем, які враховують

глобальні ринки, технологічні зміни та інновації. Кожен етап розвитку відображає зміну у зовнішньому середовищі та потреби бізнесу в адаптації до нових викликів та можливостей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Сутність категорії стратегічного управління організацією з точки зору іноземних вчених, дослідників, авторів (в алфавітному порядку)

Вчені, автори	Стратегічне управління організацією є...
Р. Акофф [62]	процесом управління довгостроковими цілями, формуванням стратегії підприємства та її реалізацією
І. Ансофф [63]	стратегічним плануванням в комплексі із оцінкою можливостей управління загальним процесом стратегічних змін
Дж. Дей [65]	передбаченням ситуації в майбутньому.
М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурі [70]	процесом планування, організації, мотивації і контролю, необхідним для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації
Г. Мінцберг [71]	процесом об'єднання окремих складових формального стратегічного аналізу з метою створення нового, широкого розуміння необхідних дій
Д. Пірс, Р. Робінсон [72]	набором рішень і дій з формулювання й виконання стратегій для досягнення мети організації
М. Портер [73]	процесом створення унікальної та цінної позиції підприємства шляхом вибору конкурентних переваг та їх ефективного використання для досягнення стійкого успіху на ринку..
Г. Сміт, Д. Арнольд Б. Біззель [77]	процесом оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, прийняття рішень, їх реалізації та контролю, спрямованих на досягнення цілей та майбутнім зовнішнім середовищем організації
А. Томпсон, А.Стрікланд [78]	процесом, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій
Д. Хассі [68]	таким управлінням підприємством, що базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які дозволяють формувати конкурентні переваги, виживати і досягати поставлених цілей в довгостроковій перспективі
К. Хаттен, М. Хаттен [66]	процесом формування цілей організації та процес управління для їх досягнення
Д. Хіггінс [67]	процесом управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням
Д. Шендел, К. Хаттен [75]	процесом визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам
А. Чандлер[64]	процесом визначення довгострокових цілей та напрямків діяльності організації, а також розробки відповідної організаційної структури для досягнення цих цілей.

Сформовано автором

Внесок західних вчених у розвиток концепції стратегічного управління є

визначальним. З точки зору більшості вчених, стратегічне управління організацією можна описати через кілька ключових ідей та принципів:

1. Стратегія організації повинна визначати його організаційну структуру та структуру управління. Є відомою теза «...структура слідує за стратегією». Згідно з дослідженнями, компанії, які адаптували свої структури відповідно до нових стратегій, досягали кращих результатів.

2. Історичний підхід до вивчення бізнесу. Іноземними дослідниками вважається, що розуміння минулого може дати цінні уроки для майбутніх стратегічних рішень. Наприклад, книга А. Чандлера «Стратегія та структура: Розділ в історії індустріальної компанії» (1962 р.) [64] стала класичною працею в цій, де вчений аналізував історичний розвиток компаній і показував, як їх стратегічні рішення впливали на організаційні зміни.

3. Важливість адміністративної координації. Вчені вважають, що для успішної реалізації стратегії необхідно мати відповідну адміністративну інфраструктуру. Досвід західних компаній свідчить, що створення управлінських структур для координації складних операцій сприяє їх зростанню та ефективності.

4. Вчені наголошують на важливості довгострокового стратегічного планування, яке має враховувати не лише поточні ринкові умови, але й можливі майбутні зміни та виклики. Стратегія має бути орієнтована на майбутнє і включати як внутрішні, так і зовнішні фактори.

5. Вихідною точкою для стратегічного управління є існування головної мети, або місії організації.

Західні дослідники зробили великий внесок у розуміння стратегічного управління, підкреслюючи взаємозв'язок між стратегією і структурою організації, важливість історичного аналізу, адміністративної координації та довгострокового планування. Її роботи залишаються актуальними і сьогодні, оскільки вони пропонують фундаментальні принципи для формування ефективних стратегій управління в бізнесі.

В Україні також існує значна кількість досліджень щодо сутності та

методологічних основ стратегічного управління організацією (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Сутність категорії стратегічного управління організацією з точки зору українських вчених, дослідників, авторів (в алфавітному порядку)

Вчені, дослідники, автори	Стратегічне управління організацією є...
В. Василенко, Т. Ткаченко [11]	динамічним процесом аналізу та вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації планів організацією, що полягає в циклі реалізації її основних завдань (етапів)
В. Герасимчук [12]	систематизованим підходом до управління стратегічними змінами, який передбачає: позиціонування організації через планування стратегії та її можливостей; стратегічне реагування в часі через управління; систематичне управління змінами за допомогою стратегічних рішень
Л. Забродська [18]	процесом прийняття та здійснення стратегічних рішень, основною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями та загрозами її зовнішнього середовища
Г. Кіндрацька [23]	діяльністю, що забезпечує створення і підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі
М. Мартиненко, І. Ігнат'єва [28]	процесом прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, який базується на співставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього оточення
Г. Осовська, О. Фішук, І. Жалінська [37]	високопрофесійною управлінською діяльністю із власною структурною спеціалізацією
В. Пастухова [40]	діяльністю, яка базується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва і має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху організації
З. Шершньова, С. Оборська [60]	багатоплановим, формально-поведінковим управлінським процесом, що допомагає формулювати та реалізовувати ефективні стратегії, сприяючи балансуванню відносин організації та зовнішнього середовища, а також досягненню встановлених цілей

Сформовано автором

Стратегічне управління організацією та стратегічне управління розвитком організації є близькими поняттями, проте мають певні відмінності в акцентах та масштабах управлінської діяльності.

Основною метою стратегічного управління організацією є забезпечення загальної довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності організації.

Основними характеристиками стратегічного управління організацією є:

1. Широкий фокус, оскільки воно охоплює всі аспекти діяльності

організації, включаючи фінанси, маркетинг, виробництво, людські ресурси, інформаційні системи та інші функціональні області.

2. Визначення загальних цілей та стратегій шляхом формулювання місії та довгострокових цілей організації.

3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, аналіз PESTEL, п'ять сил Портера для оцінки ринкових умов та конкурентного середовища.

4. Розробка та реалізація стратегій, яка включає вибір стратегічних напрямків, розробку планів дій, моніторинг виконання та оцінку результатів.

5. Управління змінами, яке створює здатність організації адаптуватися до змінних умов ринку та внутрішнього середовища.

Основною метою стратегічного управління розвитком організації є сприяння довгостроковому зростанню та розвитку організації через конкретні стратегічні ініціативи.

Основними характеристиками стратегічного управління розвитком організації є:

1. Фокус на зростанні та розвитку, Таке управління спеціалізується на визначенні та реалізації стратегій, які спрямовані на розширення ринків, впровадження нових продуктів, технологій, процесів та інших ініціатив, що сприяють розвитку.

2. Інновації та нові можливості. Стратегічне управління розвитком включає пошук та впровадження інновацій, дослідження нових ринків та розвиток нових напрямків діяльності.

3. Управління конкретними проектами, що мають на меті розвиток, такими як злиття та поглинання, стратегічні альянси, інвестиції в нові технології.

4. Розвиток ресурсів та компетенцій. Стратегічне управління розвитком орієнтується на розвиток людських ресурсів, покращення компетенцій та навичок співробітників, інвестування у розвиток інфраструктури.

5. Динамічність. Стратегічне управління розвитком досить часто

фокусується на адаптивності та швидкому реагуванні на можливості та загрози в середовищі, які можуть впливати на розвиток організації.

Стратегічне управління пов'язане з поточним та оперативним управлінням через систему цілей, планів і дій, які забезпечують досягнення довгострокових завдань організації. Стратегічні плани визначають загальні напрямки та пріоритети, які потім деталізуються в поточних планах; поточні плани конкретизують стратегічні цілі та створюють основу для розробки оперативних завдань; а оперативні плани базуються на поточних планах і забезпечують щоденну реалізацію тактичних завдань.

Виконання оперативних завдань надає дані та зворотний зв'язок для оцінки ефективності стратегічних і поточних планів. Аналіз результатів оперативного управління допомагає вносити корективи до поточних і стратегічних планів, адаптуючи їх до змін у середовищі.

Такий інтегрований підхід забезпечує цілісність та узгодженість усіх рівнів управління, що сприяє ефективному досягненню стратегічних цілей організації.

Таким чином, стратегічне управління організацією охоплює всі аспекти діяльності організації і спрямоване на загальне довгострокове управління та конкурентоспроможність, а стратегічне управління розвитком організації є більш спеціалізованим і зосереджене на ініціативах, що сприяють зростанню та розвитку, включаючи інновації, освоєння нових ринків і розвиток внутрішніх ресурсів та компетенцій. Обидва підходи є взаємопов'язаними та доповнюють один одного, сприяючи загальному успіху організації.

На нашу думку, головна мета стратегічного управління розвитком полягає в забезпеченні довгострокового зростання та стійких конкурентних переваг організації шляхом визначення, реалізації та адаптації стратегій, які відповідають мінливим умовам зовнішнього і внутрішнього середовища.

Дана мета може бути досягнута шляхом вирішення наступних завдань:

1. Визначення стратегії. Реалізувати дане завдання можна шляхом:

– Аналізу зовнішнього середовища, тобто, оцінки макроекономічних

тенденцій, конкурентної ситуації, технологічних змін, регуляторних вимог і споживчих потреб. Даний аналіз може включати використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PESTEL (PEST, PESTL) аналіз, аналіз п'яти сил Портера.

- Аналізу внутрішнього середовища, тобто, оцінки ресурсів і можливостей підприємства, таких як людські ресурси, фінансові активи, виробничі потужності і інноваційний потенціал, що може включати внутрішній аудит, аналіз ланцюжка цінностей і оцінку основних компетенцій.

2. Розробка стратегій розвитку. Реалізувати дане завдання можна шляхом:

- Формулювання стратегічних цілей, тобто, встановлення довгострокових цілей, які повинні бути досягнуті, наприклад, збільшення частки ринку, підвищення прибутковості, вихід на нові ринки або розвиток нових продуктів.

- Вибору стратегічних напрямків розвитку, наприклад, диверсифікації, інтернаціоналізації, інноваційного розвитку або стратегічних альянсів з іншими організаціями.

3. Реалізація стратегій розвитку. Реалізувати дане завдання можна шляхом:

- Створення детальних планів і програм для досягнення стратегічних цілей, включаючи ресурси, терміни, відповідальні особи і ключові показники ефективності (KPI).

- Впровадження необхідних змін в організаційну структуру, залучення і розподіл ресурсів, підготовка персоналу і управління змінами.

4. Адаптація стратегій розвитку і контроль їх реалізації. Для цього необхідно проводити:

- Постійний моніторинг виконання стратегій, оцінка результатів і внесення коректив відповідно до змінних умов.

- Тренування персоналу для його здатності швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, перегляд стратегій і тактичних планів для збереження конкурентних переваг.

5. Створення стійких конкурентних переваг можливе шляхом:

- Інновацій та інвестицій в розвиток для постійного вдосконалення продуктів, послуг, процесів і бізнес-моделей з метою забезпечення їх унікальності і цінності для споживачів.
- Формування організаційної культури, яка підтримує стратегічні цілі, інновації і адаптацію до змін.

Таким чином, стратегічне управління розвитком передбачає систематичний і комплексний підхід до управління організацією, спрямований на довгострокове зростання і досягнення стійких конкурентних переваг шляхом ретельного аналізу, розробки, реалізації та адаптації стратегій, що дозволяють ефективно реагувати на виклики і можливості динамічного бізнес-середовища.

1.2. Принципи формування стратегії розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства базується на ряді принципів, які допомагають забезпечити ефективність, послідовність та адаптивність стратегії в умовах динамічного ринкового середовища. Принципи формування стратегії розвитку підприємства є основними керівними положеннями та правилами, які допомагають визначити напрямки і методи досягнення довгострокових цілей підприємства, забезпечуючи йому ефективний та стійкий розвиток. Основними принципами формування стратегії розвитку підприємства є нижченаведені.

1. Принцип відповідності місії та баченню. Місія визначає основну мету існування організації і допомагає спрямувати її діяльність, що допомагає керівництву та співробітникам зрозуміти, куди прямує організація і чого вона намагається досягти. Місія також допомагає зосередити ресурси на основних напрямках діяльності, що їй відповідають, уникаючи розпилення зусиль на несуттєві проекти. Вона об'єднує співробітників навколо спільної мети і підвищує їх мотивацію та закладає основні цінності та принципи, які формують

корпоративну культуру і визначають поведінку та рішення співробітників. Місія допомагає чітко комунікувати з акціонерами, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами про те, чому існує організація і які цінності вона відстоює. Чітко сформульована місія сприяє формуванню позитивного іміджу і репутації компанії на ринку.

При прийнятті стратегічних рішень місія допомагаючи вибирати ті варіанти, які відповідають основній меті і цінностям організації. Місія забезпечує основу для адаптації стратегії в умовах змін, оскільки місія залишається стабільною і дає напрямок для коригування дій. Отже, відповідність місії є дуже важливою для підприємства, оскільки вона визначає основну мету існування організації, об'єднує співробітників навколо спільної мети, покращує комунікацію з зацікавленими сторонами, слугує орієнтиром для прийняття рішень та допомагає адаптуватися до змін. Місія забезпечує основу для стійкого розвитку і досягнення довгострокових цілей підприємства.

Бачення формує довгострокове уявлення про бажане майбутнє організації. Стратегічне бачення також є надзвичайно важливим для стратегічного управління розвитком підприємства, оскільки воно визначає довгостроковий напрямок, об'єднує та мотивує співробітників, надає основу для прийняття рішень, покращує комунікацію з зацікавленими сторонами, забезпечує адаптацію до змін та стимулює інновації. Стратегічне бачення допомагає підприємству залишатися сфокусованим на своїх довгострокових цілях і досягати стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Місія та бачення, хоча й пов'язані, але мають різні функції та орієнтації. Місія визначає основну мету та суть діяльності організації в даний момент часу, тоді як бачення вказує на майбутнє, яким організація захоче стати та що вона прагне досягти у довгостроковій перспективі. Таким чином, місія орієнтована на сьогоднішній день, визначаючи ідентичність і напрямок організації, тоді як бачення визначає майбутнє, надаючи ідеальне бачення того, якою може бути ця організація, коли вона досягне своїх стратегічних цілей.

2. Принцип орієнтації на зовнішнє середовище. Зовнішнє середовище підприємства ділиться на дві частини: макроекономічне середовище (передбачає аналіз політичних умов, соціальних змін, технологічного прогресу, екологічних факторів і законодавчих вимог) та мікроекономічне середовище (передбачає аналіз конкурентного середовища та виявлення стратегій основних конкурентів). Зовнішнє середовище аграрного підприємства включає різні аспекти та складові, які впливають на його діяльність. Основні складові зовнішнього середовища аграрного підприємства включають [64]:

- Економічне середовище: стан економіки країни або регіону, рівень доходів населення, інфляція, курси валют, податкова та митна політика, ринкові ціни на сільськогосподарську продукцію та ресурси.

- Соціокультурне середовище: демографічні характеристики населення, соціальні тенденції, споживчі уподобання, культурні та релігійні особливості, освіта та інші аспекти соціокультурного життя.

- Політичне та правове середовище: політична стабільність, законодавство, регулювання сільського господарства, державна підтримка або регулювання сільськогосподарських ринків.

- Технологічне середовище: рівень технологічного розвитку, доступність нових агротехнологій, інновації в галузі сільськогосподарського виробництва, автоматизація та механізація процесів.

- Екологічне середовище: стан довкілля, екологічні проблеми, вплив сільськогосподарської діяльності на навколишнє середовище, вимоги щодо екологічної безпеки та збереження природних ресурсів.

- Міжнародне середовище: міжнародні торгові угоди, експорт та імпорт сільськогосподарської продукції, міжнародні стандарти якості та безпеки, конкуренція на світових ринках.

Ці складові зовнішнього середовища взаємодіють між собою та впливають на стратегічне управління та діяльність аграрного підприємства. Інформація про зовнішнє середовище допомагає підприємству розуміти поточні тенденції та ризики, а також розробляти стратегії для досягнення своїх цілей в

умовах змін.

Орієнтація на зовнішнє середовище є ключовою для формування стратегії розвитку підприємства з кількох причин.

Зовнішнє середовище, таке як ринок, конкуренція, технологічні тренди та правове середовище, створює можливості для розвитку підприємства, але також може представляти загрози. Оцінка цих факторів допомагає підприємству визначити свої конкурентні переваги та слабкі сторони.

Зовнішнє середовище постійно змінюється через нові технології, законодавчі зміни, зміни у смаках споживачів та інші фактори. Орієнтація на ці зміни дозволяє підприємству адаптуватися та реагувати швидко для збереження конкурентоспроможності.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає виявити нові ринки, сегменти або потреби споживачів, які можуть стати основою для розвитку нових продуктів чи послуг, або розширення діяльності.

Розуміння конкурентного середовища дозволяє підприємству розвивати стратегії, спрямовані на створення і підтримання конкурентних переваг на ринку.

Зовнішнє середовище впливає на всі аспекти діяльності підприємства, включаючи маркетинг, продажі, виробництво та фінанси. Орієнтація на ці зовнішні фактори допомагає підприємству створити цілісну та консистентну стратегію розвитку.

Отже, зовнішнє середовище є важливим джерелом інформації та впливу для підприємства, яке допомагає йому адаптуватися до змін та розвиватися відповідно до потреб ринку.

3. Принцип аналізу внутрішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища є важливою складовою при формуванні стратегії розвитку підприємства з наступних причин. Аналіз внутрішніх ресурсів, компетенцій, процесів та структур допомагає підприємству визначити свої сильні і слабкі сторони. Це дозволяє використовувати наявні переваги та робити певні покращення для усунення слабкостей.

Аналіз ефективності функціонування різних внутрішніх процесів та систем управління дозволяє виявити можливі області для оптимізації та підвищення продуктивності. Розуміння наявних ресурсів, включаючи фінансові, людські та матеріальні, дозволяє ефективніше управляти ними, розподіляти їх та використовувати для досягнення стратегічних цілей. Аналіз внутрішнього середовища допомагає ідентифікувати можливості для оптимізації та удосконалення бізнес-процесів. Це може включати автоматизацію, реінжиніринг процесів або впровадження нових технологій.

Внутрішні ресурси та компетенції можуть стати джерелом конкурентних переваг для підприємства, якщо вони використовуються ефективно. Аналіз внутрішнього середовища допомагає виявити, яким чином підприємство може використати свої сильні сторони для досягнення успіху на ринку.

Результати аналізу внутрішнього середовища надають підприємству інформацію для формулювання стратегії розвитку, яка базується на його внутрішніх можливостях та обмеженнях. Отже, аналіз внутрішнього середовища є важливим етапом при формуванні стратегії розвитку підприємства, оскільки він дозволяє виявити його потенціал та обмеження, які впливають на можливості та напрямки розвитку.

4. Принцип інноваційності. Дотримання принципу інноваційності є важливим при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Швидкі зміни бізнес-середовища вимагають постійних інновацій, щоб підприємство залишалося конкурентоспроможним. Інновації дозволяють впроваджувати нові продукти, послуги та процеси, що допомагають залучати клієнтів та створювати нові ринки, які відповідають на змінні потреби та очікування клієнтів, що допомагає не лише залучати нових клієнтів, але й зберігати існуючих.

Інновації можуть спрощувати процеси виробництва, підвищувати ефективність та знижувати витрати, що дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними та прибутковими, створюючи нові можливості для зростання та розвитку.

Інновації допомагають підприємствам адаптуватися до швидко змінюваних умов у світі та ринковій конкуренції, забезпечуючи їм гнучкість та стійкість. Інноваційні підходи та проекти привертають та утримують талановитих працівників, які цінують можливість працювати у стимулюючому та творчому середовищі [37].

Отже, інноваційність є ключовим елементом успішної стратегії розвитку, оскільки вона дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, залучати та задовольняти клієнтів, підвищувати ефективність та створювати нові можливості для зростання.

5. Принцип оперативності та гнучкості. При формуванні стратегії розвитку підприємства важливо дотримуватись принципу оперативності та гнучкості. Бізнес-середовище постійно змінюється, тому підприємствам важливо бути оперативними у вирішенні проблем та використанні можливостей, що виникають. Гнучкість дозволяє швидко реагувати на нові умови та змінювати стратегію відповідно до потреб ринку.

Смаки, потреби та очікування споживачів також можуть змінюватися досить швидко. Підприємствам, які мають оперативну та гнучку стратегію розвитку, легше пристосовуватися до цих змін, що дозволяє зберігати та розвивати свою клієнтську базу.

Оперативність та гнучкість дозволяють підприємствам швидко реагувати на ризики та уникати можливих проблем. Це може включати зміну стратегії або швидку корекцію планів для зменшення впливу негативних чинників.

Підприємства, які можуть швидко реагувати на зміни та вимоги ринку, зазвичай мають перевагу над своїми конкурентами. Оперативність та гнучкість дозволяють збільшити реагування на конкуренцію та зайняти лідируючі позиції. Оперативність та гнучкість стимулюють інновації в організації. Здатність швидко тестувати нові ідеї та концепції дозволяє підприємствам бути на передньому краї інноваційних змін. Розробка оперативних та гнучких стратегій допомагає залучити та мотивувати персонал до активної участі в реалізації цих стратегій. Здатність бути гнучкими та вміло реагувати на

виклики стимулює співробітників до творчості та ініціативи.

Отже, оперативність та гнучкість дозволяють підприємствам бути адаптивними, ефективними та конкурентоспроможними в швидкозмінному бізнес-середовищі.

6. Принцип участі та залучення зацікавлених сторін. Залучення зацікавлених сторін дозволяє підприємству краще зрозуміти потреби, очікування та інтереси різних груп, таких як клієнти, партнери, співробітники, акціонери та громадські організації, що допомагає створити стратегію, яка краще відповідає потребам ринку та інших зацікавлених сторін.

Участь зацікавлених сторін в процес формування стратегії забезпечує підтримку персоналу при впровадженні стратегії. Якщо працівники відчують, що їхні думки та потреби були враховані, вони будуть більш схильні до співпраці та підтримки стратегії.

Залучення зацікавлених сторін сприяє створенню відкритої та довірчої взаємодії між підприємством та його оточенням, що може сприяти розвитку партнерств, спільних проектів та стратегічних альянсів. Також це допомагає підприємству побудувати позитивне сприйняття в громадськості та зберегти свою репутацію як відповідального учасника бізнес-спільноти.

Залучення сторін дозволяє виявити можливості для розвитку та ідентифікувати потенційні ризики та перешкоди, що може допомогти підприємству створити таку стратегію розвитку, яка ефективно використовуватиме можливості та мінімізуватиме ризики.

Отже, участь та залучення зацікавлених сторін при формуванні стратегії розвитку підприємства є важливим елементом успішного та стійкого розвитку, оскільки вони дозволяють врахувати різноманітні потреби, очікування та перспективи різних груп та забезпечують більш широку легітимність та підтримку стратегії.

7. Принцип сталості та відповідальності. Сталість в стратегії дозволяє підприємству створювати плани та діяти з довгостроковою перспективою, що дозволяє стабілізувати діяльність підприємства та зменшити нестабільність в

умовах невпевненості. Стабільність в стратегії підприємства підвищує довіру його зацікавлених сторін, таких як клієнти, інвестори, партнери та співробітники, стимулюючи стабільність відносин та сприяючи успішному розвитку.

Відповідальне підприємство повинно приділяти увагу не лише своєму власному успіху, але й враховувати вплив своїх дій на суспільство та навколишнє середовище. Сталість в стратегії дозволяє підприємству бути більш відповідальним та довіреним членом суспільства, дозволяючи створити стабільне та надійне робоче оточення для співробітників, що сприяє їхній продуктивності та задоволеності роботою.

Отже, дотримання принципу сталості та відповідальності при формуванні стратегії розвитку підприємства допомагає забезпечити його стійкість, довіру зацікавлених сторін, ефективне використання ресурсів та відповідальність перед суспільством.

8. Принцип реалістичності та досяжності передбачає встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та обмежених у часі цілей (SMART-цілі). Визначення реалістичних цілей дозволяє підприємству концентрувати зусилля на досяжному та виконавчому плані. Надмірно амбіційні цілі можуть призвести до розчарування та втрати мотивації у працівників. Реалістична стратегія розвитку допомагає оптимізувати використання ресурсів, оскільки вона визначає реальні потреби та можливості підприємства. Досяжні цілі стимулюють персонал до більш активної участі у реалізації стратегії. Якщо цілі здаються недосяжними, це може призвести до втрати мотивації та зниження продуктивності.

Для дотримання цього принципу використовується методика SMART – система критеріїв, які допомагають формулювати цілі таким чином, щоб вони були конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та мають чіткий термін виконання. Аббревіатура SMART означає наступне:

- Конкретність (Specific) цілі. Ціль повинна бути чіткою та конкретною, без двозначностей або загальних висловів. Вона повинна

відповідати на питання: Що саме потрібно зробити? Хто буде виконувати завдання? Де це буде виконуватися? Яким чином це буде виконано?

- Вимірюваність (Measurable) цілі. Ціль має бути вимірюваною, тобто, бути кількісно або якісно вимірюваною; містити критерії успіху або об'єктивні показники, які дозволять оцінити досягнення цілі.

- Досяжність (Achievable) цілі. Ціль повинна бути реально досяжною, враховуючи наявні ресурси, знання та можливості. Вона повинна бути амбітною, але при цьому й реалістичною.

- Реалістичність (Relevant) цілі. Ціль має бути значущою та відповідати стратегічним цілям та потребам організації, а також поточній ситуації та можливостям.

- Часова обмеженість (Time-bound) цілі. Ціль повинна мати чітко визначений термін виконання або дедлайн. Вона повинна бути зв'язана з конкретним строком або терміном, коли вона повинна бути досягнута [76].

Застосовуючи методику SMART при формулюванні стратегічних цілей, організація може забезпечити, що її цілі є чіткими, вимірюваними, досяжними, реалістичними та мають чіткий термін виконання, що сприяє ефективному плануванню та досягненню успіху.

9. Принцип координації та інтеграції. Координація та інтеграція дозволяють підприємству оптимізувати використання своїх ресурсів, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси, що допомагає уникнути зайвих витрат та підвищити ефективність використання ресурсів.

Узгодженість дій між різними відділами та підрозділами підприємства дозволяє уникнути конфліктів та дублювання робіт, а також забезпечує спрямованість усіх зусиль на досягнення спільних цілей.

Координація та інтеграція допомагають підприємству створити цілісну та узгоджену стратегію розвитку, яка враховує всі аспекти діяльності організації та їх взаємозв'язок, дозволяючи підприємству швидше реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що підвищує його конкурентоспроможність. Також стимулюється обмін ідеями та інноваціями

між різними відділами та підрозділами підприємства, що сприяє створенню нових та покращених продуктів та послуг.

Отже, дотримання принципу координації та інтеграції допомагає підприємству оптимізувати використання своїх ресурсів, узгоджувати дії різних відділів, створювати цілісну стратегію розвитку, підвищувати конкурентоспроможність та стимулювати інновації.

10. Принцип постійного моніторингу та оцінки. Бізнес-середовище постійно змінюється, тому підприємствам необхідно постійно моніторити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на їхню діяльність, і адаптувати свою стратегію відповідно до нових умов. Постійний моніторинг допомагає виявляти нові можливості на ринку або внутрішні резерви для покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства; вчасно виявляти проблеми та ризики, що допомагає підприємству уникнути серйозних негативних наслідків і прийняти вчасні заходи для їх вирішення.

Постійна оцінка ефективності дозволяє підприємству визначити, наскільки успішно виконуються стратегічні цілі та завдання, і вчасно коригувати стратегію, якщо це необхідно. При цьому підприємство залишається відкритим для нових тенденцій та інновацій, що сприяє збереженню його конкурентних позицій на ринку.

Отже, дотримання принципу постійного моніторингу та оцінки при формуванні стратегії розвитку дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни, виявляти нові можливості та проблеми, оцінювати ефективність своєї діяльності та забезпечувати прозорість та відповідальність управління.

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства вимагає систематичного підходу, що враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, інновації, гнучкість та участь зацікавлених сторін. Використання цих принципів допомагає створити ефективну стратегію, яка сприятиме стійкому зростанню і розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

1.3. Особливості і фактори управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в повоєнний період

Умови війни в Україні створюють особливі виклики для стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Деякі з цих основних особливостей наведені на рис. 1.1.

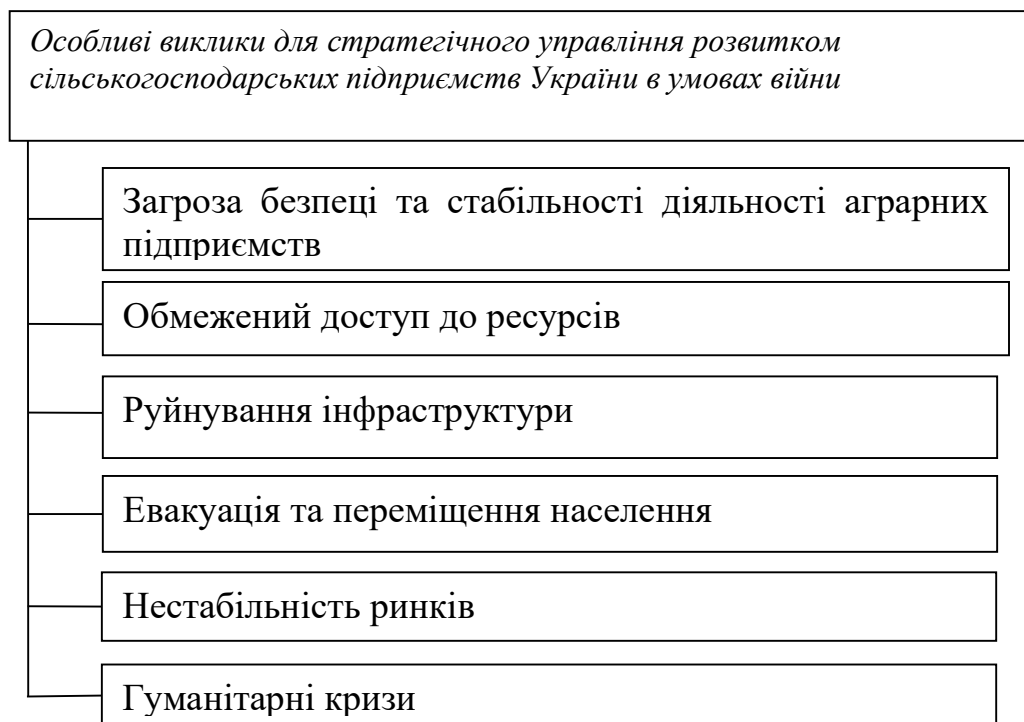


Рис. 1.1 – Особливості стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств України в умовах війни

Створено автором

Розглянемо їх далі більш детально.

1. Загроза безпеці та стабільності аграрних підприємств. Військові дії та загроза конфлікту можуть створювати серйозні виклики для безпеки та стабільності сільськогосподарських підприємств, що може включати загрози терористичних атак, руйнування інфраструктури, втрату доступу до земельних ділянок та інші проблеми.

2. Обмежений доступ до ресурсів. Військові конфлікти можуть призвести до обмеження доступу до ресурсів, таких як паливо, добрива, насіння та інші матеріали, що необхідні для виробництва сільськогосподарської продукції.

3. Руйнування інфраструктури. Військові дії можуть призвести до руйнування сільськогосподарської інфраструктури, такої як дороги, мости, системи зрошення та іригації, що ускладнює виробництво та транспортування сільськогосподарської продукції.

4. Евакуація та переміщення населення. Війна може призвести до евакуації та переміщення місцевого населення, включаючи працівників сільськогосподарських підприємств, що може призвести до перерв у виробництві та ускладнити управління персоналом.

5. Нестабільність ринків. Військові конфлікти можуть призвести до нестабільності на ринках сільськогосподарської продукції через обмеження торговельних зв'язків, збільшення цін на товари та послуги та інші фактори.

6. Гуманітарні кризи. Війна може створити гуманітарну кризу, включаючи проблеми з доступом до їжі, води, медичної допомоги та інших основних потреб, що може вплинути на життєзабезпечення сільських господарств та їх працівників.

У таких умовах стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств вимагає особливої уваги до забезпечення безпеки працівників та ресурсів, а також швидкої реакції на зміни в економічному та соціальному середовищі. Важливою є спроможність адаптуватися до нових умов, шукати альтернативні джерела ресурсів та забезпечувати стабільність виробництва та постачання продукції.

У повоєнний період стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств має свої особливості, які визначаються специфікою аграрного сектору та особливостями економічної та соціальної ситуації після війни (рис. 1.2).

Розглянемо ці особливості більш детально далі.

1. Необхідність відновлення інфраструктури. Після війни сільське господарство може зазнавати значних руйнувань у відновлювальній інфраструктурі, такі як дороги, залізниці, системи зрошення та поливу. Стратегічне управління розвитком повинно орієнтуватися на відновлення та

модернізацію цієї інфраструктури.

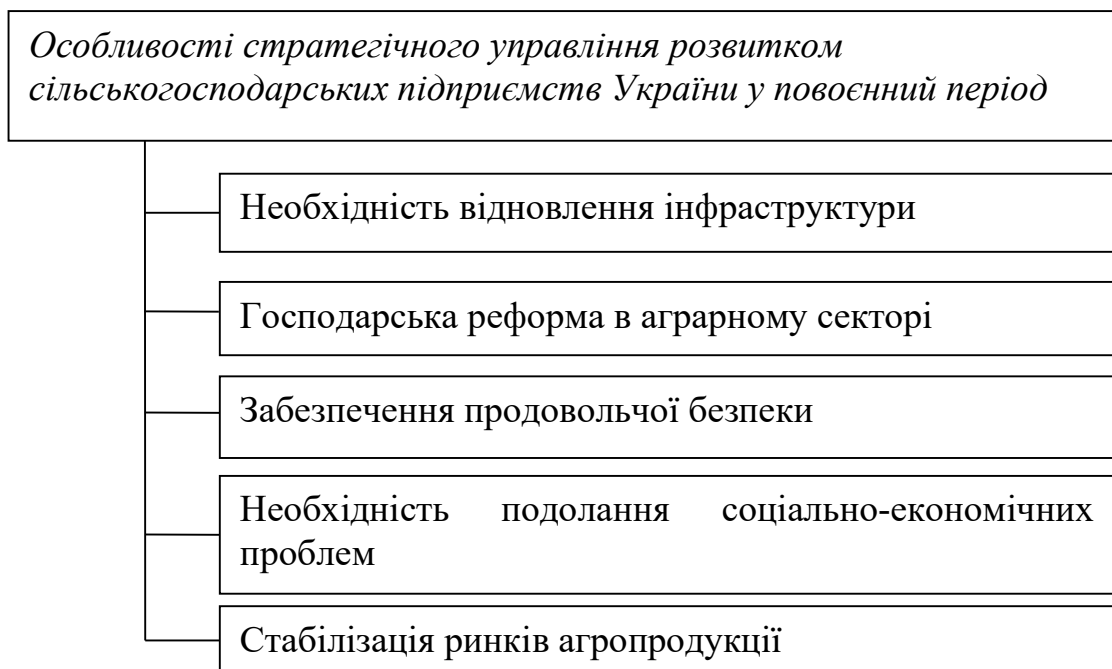


Рис. 1.2 – Особливості стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств України у повоєнний період

Створено автором

2. Господарська реформа в аграрному секторі. В повоєнний період часто відбувається реформування сільськогосподарського сектору, включаючи зміни в земельному законодавстві, структурі власності та управлінні. Стратегічне управління розвитком повинно враховувати ці зміни та адаптувати стратегію під їх вплив.

Наприклад, розпочалася земельна реформа. На даний час продаж землі в Україні здійснюється відповідно до законодавчих змін, які набрали чинності після скасування мораторію на продаж сільськогосподарських земель. Основні положення та процедура продажу землі регулюються Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення», який вступив у силу 1 липня 2021 року. До 1 січня 2024 року право на купівлю сільськогосподарських земель мають виключно фізичні особи-громадяни України. З 1 січня 2024 року це право буде поширене на юридичні особи, створені та зареєстровані за законодавством України, за умови, що їхніми учасниками (акціонерами) є виключно громадяни

України або держава. Ці положення відображають основні принципи та процедури продажу землі в Україні станом на 2024 рік. Законодавство продовжує розвиватися, тому в повоєнний період можливі подальші зміни та уточнення.

3. Забезпечення продовольчої безпеки. Після війни важливо забезпечити продовольчу безпеку країни. Сільське господарство відіграє ключову роль у цьому процесі, тому стратегічне управління розвитком повинно спрямовуватися на збільшення виробництва та покращення якості сільськогосподарської продукції.

4. Необхідність подолання соціально-економічних проблем. Після війни сільське населення може страждати від соціальних та економічних проблем, таких як безробіття, низький рівень життя та недоступність освіти та медичного обслуговування. Стратегічне управління розвитком повинно враховувати ці аспекти та спрямовувати зусилля на покращення соціально-економічного стану сільських територій.

5. Стабілізація ринків агропродукції. У повоєнний період може спостерігатися нестабільність на ринках сільськогосподарської продукції через руйнування інфраструктури та порушення торгових зв'язків. Стратегічне управління розвитком повинно враховувати цю нестабільність та шукати шляхи її подолання.

Отже, в повоєнний період стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств повинно бути спрямоване на відновлення інфраструктури, врахування господарських реформ, забезпечення продовольчої безпеки, вирішення соціально-економічних проблем та стабілізацію ринків сільськогосподарської

У повоєнний період стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств підпорядковане впливу різноманітних факторів, які враховуються для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Дані фактори діють у будь який час: в умовах війни чи без неї (рис. 1.3).

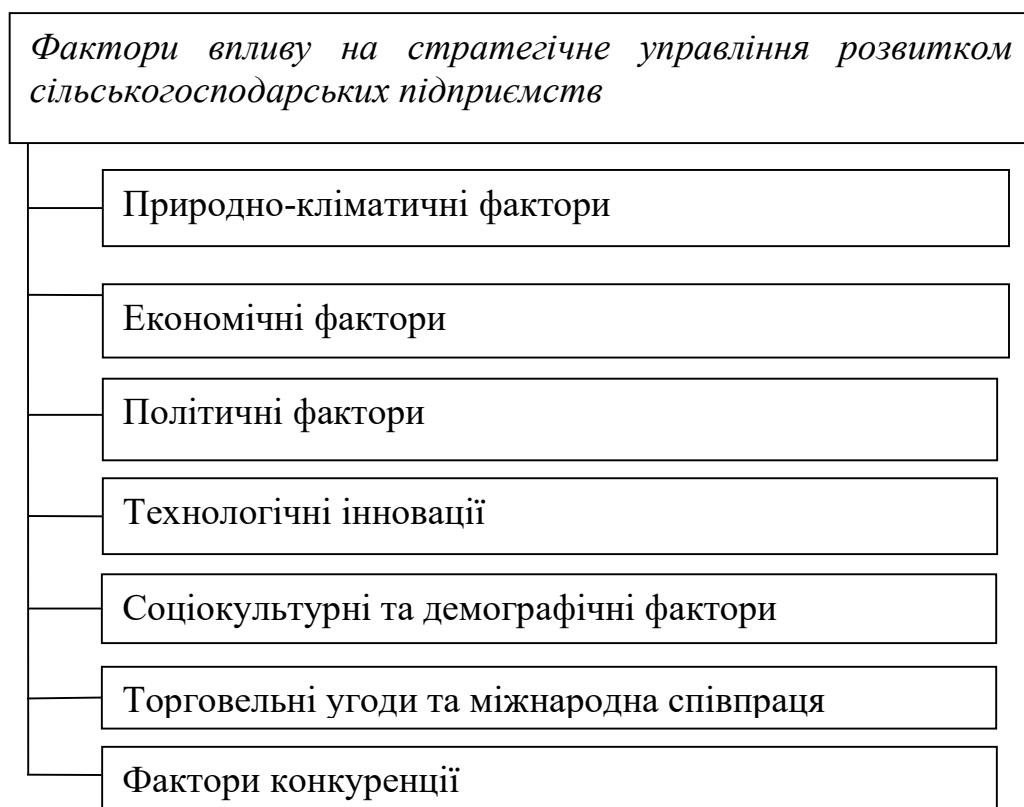


Рис. 1.3 – Фактори впливу на стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств у повоєнний період

Створено автором

Деякі з найбільш значущих факторів включають:

1. Природно-кліматичні фактори, такі як кліматичні зміни, погодні умови та ризики природних лих, можуть впливати на виробництво сільськогосподарських культур та врожайність.

2. Економічні фактори. Стан економіки, вартість ресурсів, рівень інфляції, курси валют та інші економічні фактори мають великий вплив на стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами. Наприклад, зміни у вартості виробничих ресурсів можуть впливати на витрати на виробництво та конкурентоспроможність продукції.

3. Політичні фактори. Зміни у політичній ситуації, правовому середовищі, податковій політиці та регулюванні можуть впливати на умови діяльності сільськогосподарських підприємств.

4. Технологічні інновації. Впровадження нових технологій та інновацій може покращити ефективність виробництва, знизити витрати та підвищити

якість продукції.

5. Соціокультурні та демографічні фактори. Зміни в споживчих уподобаннях, демографічні тенденції та соціокультурні фактори можуть впливати на попит на сільськогосподарські продукти та напрямки їхнього розвитку.

6. Торговельні угоди та міжнародна співпраця. На сільськогосподарські підприємства можуть бути здійснений суттєвий вплив шляхом впровадження міжнародних торговельних угод, тарифів, квот та інших міжнародних регуляторних механізмів.

7. Фактори конкуренції. Конкуренція від інших сільськогосподарських підприємств, як в національному, так і в міжнародному масштабах, може впливати на стратегічне управління та вимагати пошуку конкурентних переваг.

Загалом, успішне стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств в повоєнний період вимагає аналізу та урахування різноманітних факторів, які впливають на їх діяльність і досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП «ДГ «АНДРІЇВСЬКЕ» ІКОСТ НААН» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Оцінка факторів зовнішнього середовища розвитку підприємства в умовах війни

Під зовнішнім середовищем організації розуміють сукупність компонентів, що її оточують та впливають на її діяльність істотним чином. Зовнішнє середовище є джерелом забезпечення організації ресурсами, потрібними для утримання її внутрішнього потенціалу на необхідному рівні для досягнення цілей. Для визначення майбутніх дій організації її керівництву необхідно мати уявлення як про внутрішнє, так і про зовнішнє середовище, їхні можливості і тенденції розвитку, а також знати місце своєї організації у середовищі. Аналіз зовнішнього середовища організації включає аналіз її мікросередовища (прямого оточення) та макросередовища (непрямого оточення) [37, с. 78].

До макросередовища належать чинники, які можуть не чинити прямого та негайного впливу на ефективність та стабільність функціонування організації, але які все одно чинять певний (непрямий) вплив на неї.

Аналіз макросередовища має включати дослідження глобальних чинників (воєнні конфлікти, економічні кризи), політичних процесів у країні, правового регулювання, стану економіки, рівня науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, соціальних та культурних аспектів, а також стану навколишнього середовища тощо.

Для аналізу макросередовища підприємств застосовують PEST- аналіз, метою якого є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловим напрямками (P – policy – політика, E – economy – економіка, S – society – суспільство (соціум), T – technology – технологія) і виявлення тенденцій,

подій, непідконтрольних підприємству, але що роблять вплив на результати прийнятих стратегічних рішень [30, с. 45].

PEST-аналіз (політичний, економічний, соціальний та технологічний аналіз) сільського господарства України під час війни дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на розвиток підприємства. Пропонуємо розглянути більш конкретно фактори макросередовища, які впливають на ДП «ДГ «Андріївське» відповідно до методики PEST – аналізу, у таблиці 2.1.

Далі нами присвоєна питома вага кожному фактору і здійснена власна експертна оцінка кожного з вказаних факторів, де (- 5) є найнижчою оцінкою (найбільш негативний вплив), а +5 – найвищою оцінкою (найбільш позитивний вплив)

Політичні фактори впливу – це один з ключових факторів у системі PEST-аналізу, який слід брати до уваги, перш за все, для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів влади щодо розвитку економіки та суспільства, регулювання механізму обігу грошей у державі, зміни в законодавстві, правовому регулюванні й оподатковуванні та багатьох інших.

З основних політичних факторів нами виокремлені найважливіші, а саме військовий конфлікт, урядова політика та підтримка, регуляторні зміни та міжнародна підтримка.

Військовий конфлікт оцінений нами в (-5), оскільки він здійснює негативний вплив через безпосередні руйнування інфраструктури, мінування полів та загрозу життю працівників. Військова інтервенція з боку РФ. Аграрний сектор зазнав суттєвих втрат унаслідок повномасштабної війни РФ проти України. За оцінкою Мінагрополітики України та Київської школи економіки, загальна сума втрат, завданих сільськогосподарській галузі внаслідок широкомасштабного російського вторгнення в Україну, станом на 15 вересня 2022 р. сягнула 6,6 млрд. грн. Площа ріллі зменшилися на 1,9 млн. га, багаторічних насаджень – на 9 тис. га). Крім того, територія близько 1 млн. га потребує обстеження на наявність вибухонебезпечних предметів [2].

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз впливу факторів макросередовища на розвиток ДП «ДГ «Андріївське» під час війни станом на квітень 2024 р.

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
<i>Політичні (P)</i>				
Військовий конфлікт	Прямий вплив військових дій на сільськогосподарську діяльність, включаючи руйнування інфраструктури, мінування полів та перешкоди в роботі.	-5	0,4	-2,0
Урядова політика та підтримка	Введення спеціальних програм підтримки для сільськогосподарських виробників, субсидії, пільгові кредити та інші заходи для забезпечення продовольчої безпеки.	+2	0,2	0,4
Регуляторні зміни	Зміни в законодавстві щодо землекористування, торгівлі та безпеки продукції, спрямовані на адаптацію до умов воєнного стану.	+1	0,2	0,2
Міжнародна підтримка	Допомога від міжнародних організацій та іноземних держав, включаючи фінансову та технічну підтримку.	+3	0,2	0,6
Σ P		+1	1	-0,8
<i>Економічні Україна</i>				
Руйнування економіки	Загальний спад економіки країни через війну, що впливає на сільське господарство через зниження купівельної спроможності та доступу до ресурсів	-4	0,25	-1,0
Фінансові труднощі	Висока вартість кредитів, інфляція, нестабільність валютного курсу та зростання витрат на виробництво	-3	0,25	-0,75
Проблеми з логістикою	Перешкоди в транспортуванні продукції, порушення ланцюгів постачання та доступу до ринків збуту	-4	0,25	-1,0
Зниження експорту	Обмеження експорту сільськогосподарської продукції через воєнні дії, санкції та блокади.	-3	0,25	-0,75
Σ E		-14	1	-3,5
<i>Соціальні (S)</i>				
Аграрна освіта	Доступність отримання аграрної освіти	+5	0,2	1,0
Переміщення населення	Вимушене переселення значної частини населення, включаючи працівників сільськогосподарської галузі, мобілізація значної частини чоловіків (особливо, механізаторів) що призводить до дефіциту робочої сили.	-4	0,2	-0,8
Зміни в споживчій поведінці	Зменшення попиту на певні види продукції, зміни в харчових звичках та пріоритетах населення	-2	0,2	-0,4
Психологічний стан населення	Підвищений рівень стресу та невизначеності серед фермерів та працівників, що може впливати на продуктивність та ефективність праці	-3	0,2	-0,6
Гуманітарна криза	Потреба в забезпеченні продовольством внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від війни	-3	0,2	-0,6
Σ S		-7	1	-1,4

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
<i>Технологічні (Т)</i>				
Доступ до нових технологій	Обмежений доступ до нових агротехнологій, обладнання та інновацій через воєнні дії та економічні обмеження	-2	0,25	-0,5
Руйнування інфраструктури	Пошкодження чи знищення технологічних потужностей, складських приміщень та іншої інфраструктури, необхідної для ефективного сільськогосподарського виробництва	-5	0,25	-0,75
Інноваційні рішення	Вимушене впровадження інноваційних методів для підвищення стійкості виробництва в умовах війни, включаючи нові методи захисту врожаю та адаптацію до змінених умов праці.	+2	0,25	0,5
Цифровізація та дистанційне управління	Використання цифрових технологій для моніторингу та управління сільськогосподарськими процесами, що дозволяє мінімізувати людський фактор у небезпечних зонах.	+1	0,25	0,25
Σ Т		-4	1	-0,5
Разом			x	-6,2

Створено автором

При цьому непрямі втрати у сільському господарстві України через зменшення виробництва, блокаду портів і збільшення виробничих витрат оцінюються у 34,25 млрд. дол. США (зокрема у рослинництві через зниження виробництва – 11,2 млрд. дол. США; у тваринництві – 348,7 млн. дол. США; втрати через скорочення виробництва озимих культур оцінено у 3 млрд. дол. США; багаторічних культур – у 322 млн. дол. США; втрати внаслідок порушення логістики становлять 18,5 млрд. дол. США) [43].

Урядова політика та підтримка сільськогосподарських підприємств в Україні оцінена нами в +2, так як даний фактор здійснює позитивний вплив завдяки підтримці з боку уряду, проте ця підтримка може бути обмеженою через ресурси, що спрямовуються на оборону.

Регуляторні зміни оцінені нами в +1 з тієї причини, що вони чинять помірно позитивний вплив через адаптацію законодавства до умов воєнного стану, проте існують складнощі у їх швидкому впровадженні.

Міжнародна підтримка під час війни оцінена нами в +3, оскільки даний фактор чинить позитивний вплив завдяки фінансовій та технічній допомозі інших країн, особливо, країн Євросоюзу, проте її масштаб може бути

недостатнім для покриття всіх потреб.

Економічні фактори відіграють значну роль у PEST-аналізі, оскільки вони впливають на здатність підприємства функціонувати та розвиватися в умовах ринкової економіки. Економічні фактори в PEST-аналізі допомагають підприємству зрозуміти поточні та майбутні економічні умови, оцінити фінансові ризики та можливості, а також розробити стратегії для ефективного реагування на зміни в економічному середовищі.

З економічних факторів макросередовища ДП «ДГ «Андріївське» під час війни станом нами виділені такі важливі фактори, як руйнування економіки, фінансові труднощі, проблеми з логістикою та зниження експорту.

Руйнування економіки оцінене нами в (-4), так як воно чинить значний негативний вплив через зниження купівельної спроможності, втрати виробництва та високі витрати.

Фінансові труднощі оцінені нами в (-3), через негативний вплив, оскільки в цей період в Україні спостерігається висока вартість кредитів, швидкі темпи інфляції та нестабільність валютного курсу.

Інфляція є основним індикатором впливу економічних факторів. Для оцінки рівня інфляції можна застосувати індекс інфляції, який досліджується через показник індексу споживчих цін, який характеризує зміни загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення для невиробничого споживання. Зміни рівня інфляції в Україні за 2000-2023 роки наведені в даних табл. 2.2. Як свідчать наведені дані, за період з 2000 по 2023 роки в Україні спостерігалася досить значна динаміка зміни темпів інфляції.

Особливо помітні зміни спостерігались:

- в 2008 році, коли відбулася девальвація національної валюти;
- в період 2014-2015 р.р., через економічну кризу та військовий конфлікт на Сході України, інфляція досягала рівня 25 %;
- в 2020 р. знову спостерігалася збільшення темпів інфляції, пов'язане з труднощами під час пандемії COVID-19 і викликане зростанням цін на продукти харчування та послуги. Зростання цін на продукти та

послуги внаслідок пандемії COVID-19 стало фактором, що викликав в 2020-2021 р.р. зростання рівня інфляції;

Таблиця 2.2 – Темпи інфляції в Україні, %*

Роки	Річний темп інфляції (ланцюговий)	Приріст (+), спад (-) темпу інфляції	Річний темп інфляції наростаючим підсумком (базовий)
2000	125,8	25,8	125,8
2001	106,1	6,1	131,9
2002	99,4	-0,6	131,3
2003	108,2	8,2	139,5
2004	112,3	12,3	151,8
2005	110,3	10,3	162,1
2006	111,6	11,6	173,7
2007	116,6	16,6	190,3
2008	122,3	22,3	212,6
2009	112,3	12,3	224,9
2010	109,1	9,1	234,0
2011	104,6	4,6	238,6
2012	99,8	-0,2	238,4
2013	100,5	0,5	238,9
2014	124,9	24,9	263,8
2015	143,3	43,3	307,1
2016	112,4	12,4	319,5
2017	113,7	13,7	333,2
2018	109,8	9,8	343,0
2019	104,1	4,1	347,1
2020	105,0	5,0	352,1
2021	110,0	10,0	362,1
2022	126,6	26,6	388,7
2023	105,1	5,1	393,8

* Значення індексу надаються у відсотках відносно попереднього року

Створено автором за даними [21]

– в 2022 році внаслідок російського вторгнення темп інфляції за досліджуваний період був найвищим і становив 10 до кінця року 26 %. Дослідження польських вчених [69] свідчать, що «... найбільше українців вразило подорожчання основних продуктів харчування: хліб і хлібобулочні вироби подорожчали на 36,6%, риба – на 40,7%, овочі – на 84,8% через окупацію Херсонської області, яка є основним виробником овочів в Україні. Крім того, зросли ціни на пальне (на 66,2%), що призвело до зростання транспортних витрат (на 41,1%). У той же час мінімальна заробітна плата на початку жовтня трохи зросла з 6500 гривень (приблизно 178 доларів США) до

6700 (приблизно 183 долари США); бюджет на 2023 рік не передбачає їх подальшого перегляду. Середня заробітна плата, яка у січні становила 14 тис. 600 гривень (приблизно 435 доларів США) у 2023 році, згідно з прогнозом уряду, зросте до 18 500 (приблизно 550 доларів США); однак навіть це не вирішить проблему».

Рівень інфляції у 2023 р. склав 105,1 %, знизивши темпи з 26,6 % до 5,1 % [21], тобто, ситуація в економіці завдяки зусиллям уряду дещо стабілізувалась.

Індекс інфляції відображає загальну економічну ситуацію в Україні. Для розуміння загальної картини можна відстежити динаміку зміни індексу інфляції в Україні за роками з 2000 по 2023 роки наростаючим підсумком, для чого на рис. 2.1 зобразимо графічно зміни індексу інфляції в Україні.

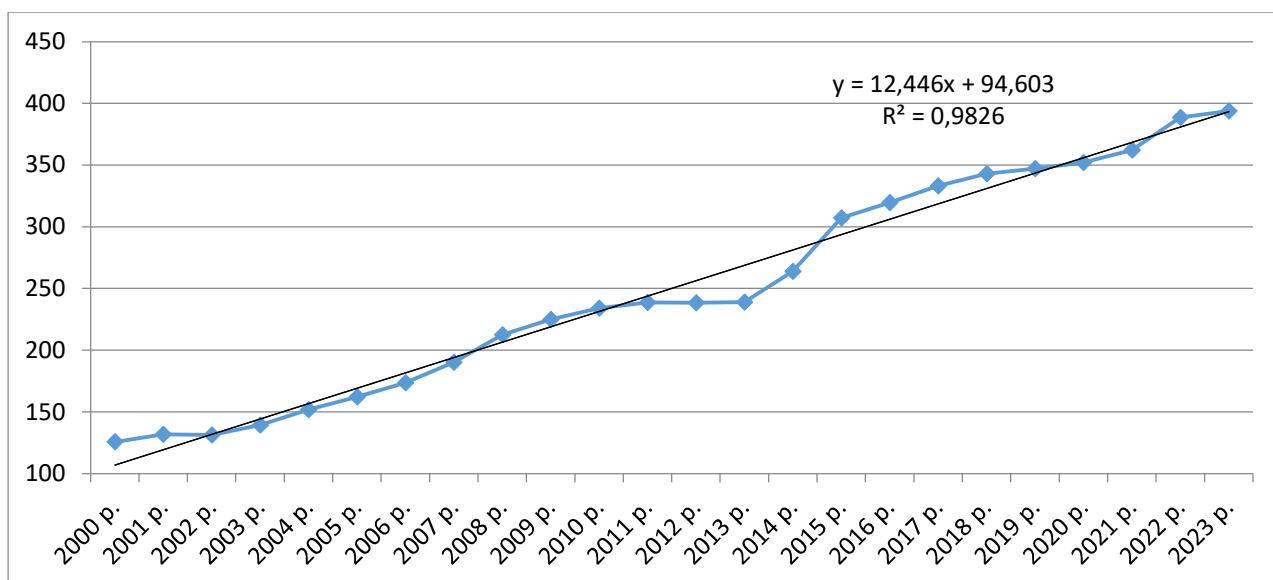


Рисунок 2.1 – Зміна індексу інфляції в Україні з 2000 по 2023 роки наростаючим підсумком, %

Створено автором за даними [21]

Виходячи з даних рівняння регресії, наведених на рис. 2.1, можна зробити висновок, що за 2000-2023 р.р. індекс інфляції в Україні постійно зростає. Рівняння регресії $y = 12,446x + 94,603$ свідчить, що за останні 23 роки в середньому щороку інфляція зростала на 12,4 %. Такий висновок має високу надійність, оскільки коефіцієнт достовірності апроксимації знаходиться дуже близько до 1.

Проблеми з логістикою оцінені нами в (-4), оскільки вони чинять значний негативний вплив через порушення ланцюгів постачання та транспортування продукції.

Зниження експорту оцінене нами в (-3), даний фактор чинить негативний вплив через обмежений доступ до міжнародних ринків та втрату потенційних доходів аграрними виробниками.

На основі структури валового внутрішнього продукту України за кінцевим використанням, в таблиці 2.3 наведене співвідношення експорту та імпорту та сальдо торгівлі в країні за 2005-2023 роки.

Таблиця 2.3 – Співвідношення експорту та імпорту та сальдо торгівлі в Україні за 2005-2023 роки

Роки	Номинальний ВВП за рік	Експорт товарів та послуг		Імпорт товарів та послуг		Сальдо (експорт – імпорт)	
		млн. грн.	у % до ВВП	млн. грн.	у % до ВВП	млн. грн.	у % до ВВП
2005	441452	227252	51.5	-223555	-50.6	3697	0.8
2006	544153	253707	46.6	-269200	-49.5	-15493	-2.8
2007	720731	323205	44.8	-364373	-50.6	-41168	-5.7
2008	948056	444859	46.9	-520588	-54.9	-75729	-8.0
2009	913345	423564	46.4	-438860	-48.0	-15296	-1.7
2010	1082569	549365	50.7	-580944	-53.7	-31579	-2.9
2011	1316600	707953	53.8	-779028	-59.2	-71075	-5.4
2012	1408889	717347	50.9	-835394	-59.3	-118047	-8.4
2013	1454931	681899	46.9	-805662	-55.4	-123763	-8.5
2014	1566728	770121	49.2	-834133	-53.2	-64012	-4.1
2015	1979458	1044541	52.8	-1084016	-54.8	-39475	-2.0
2016	2383182	1174625	49.3	-1323127	-55.5	-148502	-6.2
2017	2982920	1430230	47.9	-1618749	-54.3	-188519	-6.3
2018	3558706	1608890	45.2	-1914893	-53.8	-306003	-8.6
2019	3974564	1636416	41.2	-1947599	-49.0	-311183	-7.8
2020	4194102	1637399	39.0	-1681526	-40.1	-44127	-1.1
2021	5459574	2224704	40.7	-2286067	-41.9	-61363	-1.1
2022	5191028	1840563	35.5	-2712325	-52.3	-871762	-16.8
2023	6537825	1868904	28.6	-3237014	-49.5	-1368110	-20.9

Створено автором за даними [38]

Дані таблиці 2.3 свідчать, що, хоча в Україні і спостерігається зростання обсягів експортно-імпортних операцій, імпорт в 2005-2023 роках постійно випереджав експорт, спостерігалось негативне сальдо зовнішньої торгівлі, частка якого була найвищою саме в 2023 р. – 20,9 % від ВВП.

Аграрний сектор економіки України характеризується наявністю

відповідних земельних, трудових та матеріальних ресурсів, а також потужним експортним потенціалом. При цьому, незважаючи на воєнну агресію з боку Російської Федерації, аграрний сектор найлегше відреагував на дестабілізаційні процеси, що відбулися у зв'язку з нею в країні і проявив себе як найбільш стійкий. У 2022 р., порівняно з 2021 р. спад експорту в секторі відбувся лише на 15 %, що є найменшим показником у порівнянні з іншими секторами економіки.

Аграрне виробництво завжди було сильною галуззю економіки України і сальдо торговельного балансу імпорту та експорту товарів сільськогосподарства за останні 21 рік було позитивним. В цілому Україна експортувала у 2023 р. сільськогосподарської продукції на суму майже 22 млрд. дол. США (рис. 2.2), тоді як імпорт складав всього 13 млрд. дол. США.

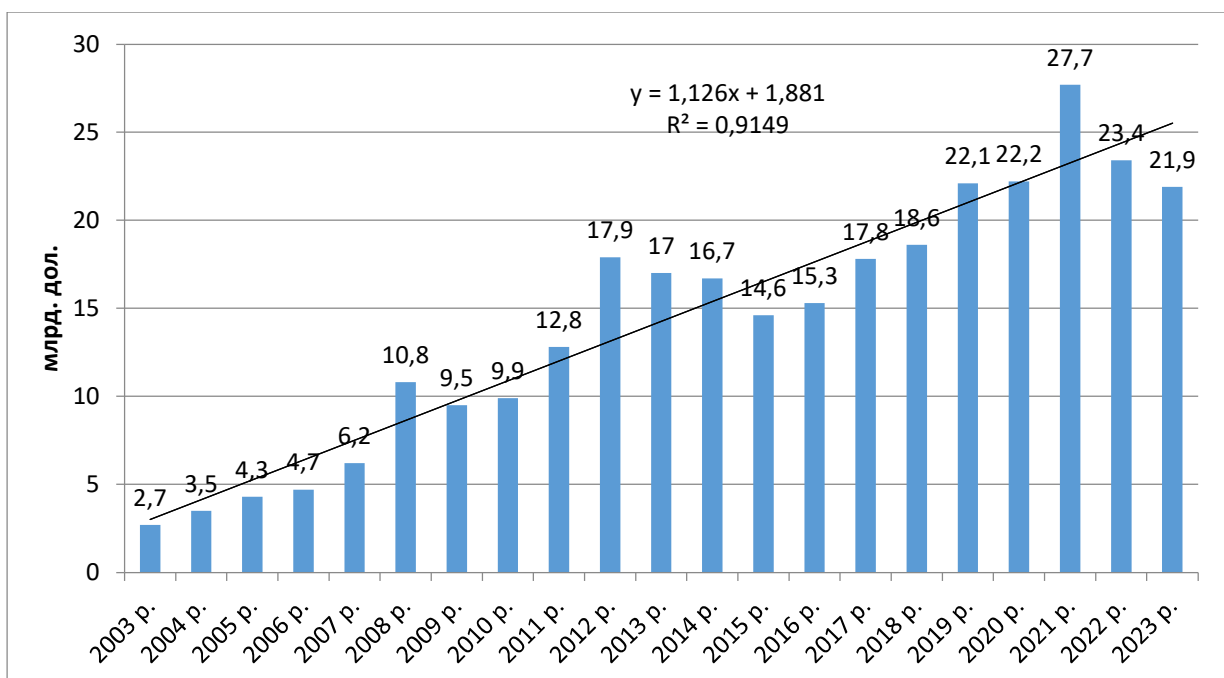


Рисунок 2.2 – Експорт з України товарів сільськогосподарства, млрд. дол. США

Джерело: створено автором з даними [38]

Виходячи з даних рівняння регресії, наведених на рис. 2.2, можна зробити висновок, що за 2003-2023 р.р. експорт з України товарів сільськогосподарства постійно зростає. Рівняння регресії $y = 1,126x + 1,881$ свідчить, що за останні 21 рік в середньому щороку експорт з України товарів сільськогосподарства зростає на 1,126 млрд. дол. США.

господарства зростав на 1,1 млрд. дол. США. Такий висновок дає високу надійність, так як коефіцієнт достовірності апроксимації (0,914) близький до 1.

Соціальні фактори відіграють важливу роль у PEST-аналізі, оскільки вони впливають на споживчу поведінку, культурні тренди, демографічні зміни та загальний соціальний контекст, в якому функціонує підприємство. Соціальні фактори у PEST-аналізі допомагають підприємству розуміти та прогнозувати зміни в поведінці споживачів, адаптувати свою продукцію та маркетингову стратегію до соціальних та культурних трендів, а також враховувати демографічні зміни для довгострокового планування. Вони є ключовими для підтримання конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах змінного соціального середовища.

Із соціальних факторів макросередовища ДП «ДГ «Андріївське» під час війни станом нами виділені такі соціальні фактори, як переміщення населення, зміни в споживчій поведінці, психологічний стан населення та гуманітарна криза.

Фактор переміщення населення оцінений нами в (-4), оскільки він чинить значний негативний вплив через дефіцит робочої сили та розриви у родинних і службових зв'язках. Також в Україні здійснена мобілізація на війну значної частини працівників чоловічої статі (особливо, механізаторів) що призводить до дефіциту робочої сили в аграрному секторі.

Зміни в споживчій поведінці оцінені нами в (-2), так як вони також чинять негативний вплив через зниження попиту на певні види продукції та зміни в харчових звичках.

Психологічний стан населення оцінений нами в (-3), тому, що він чинить негативний вплив через підвищений рівень стресу та невизначеності серед працівників.

Гуманітарна криза оцінена нами в (-3), оскільки негативний вплив даного фактору проявляється через додаткові потреби в забезпеченні продовольством внутрішньо переміщених осіб.

Технологічні фактори відіграють важливу роль у PEST-аналізі, оскільки

вони впливають на можливості підприємства впроваджувати інновації, підвищувати ефективність, адаптуватися до нових ринкових умов та зберігати конкурентоспроможність. Технологічні фактори у PEST-аналізі допомагають підприємству оцінити та використати можливості для технологічного розвитку, адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі, підвищити ефективність та залишатися конкурентоспроможними. Вони є ключовими для забезпечення інноваційного розвитку, оптимізації процесів та створення нових ринкових можливостей.

З економічних факторів макросередовища ДП «ДГ «Андріївське» під час війни станом нами виділені такі важливі фактори, як доступ до нових технологій, руйнування технічної інфраструктури, інноваційні рішення та цифровізація та дистанційне управління сільськогосподарським підприємством.

Розглянемо далі оцінку вказаних технологічних факторів.

Доступ до нових технологій оцінений нами в (-2), оскільки він чинить негативний вплив через обмежений доступ до нових агротехнологій та інновацій під час війни.

Руйнування інфраструктури оцінене нами в (-5), так як вплив даного фактору дуже негативний через реальне пошкодження чи знищення технологічних потужностей та складських приміщень чи потенційну можливість цього.

Інноваційні рішення (оцінка +2) чинять помірно позитивний вплив завдяки вимушеному впровадженню нових методів та технологій для підвищення стійкості.

Цифровізація та дистанційне управління має оцінку +1 і чинить позитивний вплив через використання цифрових технологій для моніторингу та управління, проте з обмеженими можливостями впровадження під час війни.

Розрахуємо оцінку впливу факторів макросередовища ДП «ДГ «Андріївське» під час війни згідно PEST-аналізу таблиці 2.1.

Сума експертних оцінок політичних факторів складе: $(-5 + 2 + 1 + 3) = +1$, а сума зважених оцінок політичних факторів $= (-5*0,4 + 2*0,2 + 1*0,2 + 3*0,2) =$

-0,8. Тобто, спостерігається загальна негативна дія політичних факторів.

Сума експертних оцінок економічних факторів складе: $(-4 - 3 - 4 - 3) = -14$, а сума зважених оцінок економічних факторів $= (-4*0,25 + -3*0,25 + -4*0,25 + 3*0,25) = -3,5$. Тобто, спостерігається загальна негативна дія економічних факторів.

Сума експертних оцінок соціальних факторів складе: $(+5 - 4 - 2 - 3 - 3) = -7$, а сума зважених оцінок соціальних факторів $= (5*0,2 + -4*0,2 + -2*0,2 + -3*0,2 + -3*0,2) = -1,4$. Тобто, спостерігається загальна негативна дія соціальних факторів.

Сума експертних оцінок технологічних факторів складе: $(-2 - 5 + 2 + 1) = -4$, а сума зважених оцінок технологічних факторів $= (-2*0,25 + -5*0,25 + 2*0,25 + 1*0,25) = -0,5$. Тобто, спостерігається загальна негативна дія технологічних факторів.

Загальна оцінка факторів PEST-аналізу складе: $-0,8 - 3,5 - 1,4 - 0,5 = -6,2$.

Таким чином, макросередовище чинить на ДП «ДГ «Андріївське» під час війни переважно негативний вплив, особливо через економічні, соціальні та технологічні фактори. Політичні фактори можуть мати як негативний, так і позитивний вплив, в залежності від урядової та міжнародної підтримки.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ДП «ДГ «Андріївське» свідчить, що війна в Україні суттєво впливає на сільськогосподарську галузь через політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Адаптація до цих умов вимагає стратегічного планування, впровадження нових технологій, міжнародної підтримки та урядових програм для забезпечення стійкості та відновлення галузі.

Щодо мікросередовища, слід зауважити, що ДП «ДГ «Андріївське» є насіннєвим господарством і має значний досвід вирощування культур як української, так і іноземної селекції. Тому господарство співпрацює з національними та іноземними партнерами. ДП «ДГ «Андріївське» висіває сорти озимих пшениці і ячменю від Одеського селекційного генетичного інституту, які добре зарекомендували себе, оскільки вони витримують різкі перепади

температур та посуху. Деякі нові сорти мають короткий період виходу в колос, що надзвичайно важливо для даного регіону [13].

Господарство налагодило відносини з міжнародною компанією Євраліс Семенс, яка здійснює значні інвестиції у розробку нових сортів і гібридів соняшника і кукурудзи, збільшуючи якість насіннєвого матеріалу [13].

Формування впорядкованої системи факторів зовнішнього середовища та чітке позиціонування ризиків і потенціалу загроз є невід’ємним елементом при формуванні загальної організаційної стратегії розвитку аграрної організації і коригування окремих тактичних напрямків її розвитку. В цілому ми можемо зробити висновок, що зовнішнє середовище аграрного підприємства в Україні є досить несприятливим для формування довгострокової зваженої стратегії розвитку. При цьому перевага надається короткостроковим тактичним рішенням, уповільнюючи розвиток аграрного виробництва.

У формуванні стратегії розвитку ДП «ДГ «Андріївське» не меншу роль відіграють також фактори факторів внутрішнього середовища організації, про які піде мова далі.

2.2. Внутрішнє середовище розвитку організації

ДП «ДГ «Андріївське» Інституту водних проблем і меліорації Національної академії аграрних наук України (ІВПіМ НААН) розміщене на території с. Андріївка Білгород-Дністровського району Одеської області. ДП «ДГ «Андріївське» розташоване на відстані 26 км від районного центру – м. Білгород-Дністровський та 80 км від обласного центру – м. Одеса.

Юридичною адресою центрального офісу підприємства є наступна: 67742, с. Андріївка, вул. Центральна, 58, Білгород-Дністровський район, Одеська область. Керівником є Чернов Михайло Георгійович. Господарство є державним сільськогосподарським статутним суб’єктом підприємницької діяльності, що здійснює дослідну, господарську і комерційну діяльність з

метою досягнення позитивних економічних результатів та одержання прибутку.

КВЕДи ДП «ДГ «Андріївське» ІВПіМ НААН» включені до Статуту згідно досліджень сумісно з ОДСДС НААН та СГІ НЦНС безпосередньо на землях підприємства. Основними видами діяльності за КВЕД-2010, є наступні:

72.11. Дослідження та дослідно-конструкторські роботи в біотехнологіях: техніка процесної біотехнології: використання біореакторів у процесі бродіння, біооброблення.

72.19. Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук:

- дослідження та експериментальні розробки у сфері природничих наук та інженерії, крім біотехнологічних досліджень та експериментального розвитку;
- наукові дослідження та експериментальні розробки у сфері природничих наук;
- наукові дослідження та експериментальні розробки у сфері сільського господарства.

73.10.1. Дослідження і розробки в галузі природничих наук: систематичне вивчення і творчі зусилля за видами досліджень та розробок в галузі природничих наук (в сільському господарстві), багатогалузеві дослідження і розробки переважно в галузі природничих наук.

Природно-кліматичні умови є дуже вигідними для підприємства ДП «ДГ «Андріївське». У ґрунтовому покриві переважають звичайні і південні чорноземи. Лісів мало, більш-менш площі займають вони в лісостеповій зоні.

Клімат ДП «ДГ «Андріївське» є переважно теплим і посушливим. Середньорічна температура повітря складає від +7,7° на півночі району до +11,1° на півдні району. Безморозний період триває 170-210 діб. Річна кількість опадів складає від 350 мм на півдні району до 460 мм на півночі району.

Рельєф підприємства є рівнинним і не створює перешкод для механізованих польових сільськогосподарських робіт, будівництва промислових споруд, розширення міст і селищ, шляхового будівництва, а невеликий загальний нахил поверхні сприяє іригаційному будівництву та

зрошуванню.

Отже, природні умови підприємства є сприятливими для вирощування таких цінних сільськогосподарських культур як озима пшениця, кукурудза, ячмінь, просо, соняшник.

ДП «ДГ «Андріївське» є насінницьким підприємством і здійснює свою діяльність з виробництва насіння високих репродукцій згідно програмам Інституту водних проблем і меліорації Національної академії аграрних наук України. Впровадження наукових розробок у господарстві здійснюється під авторським наглядом наукових працівників. Реалізація насіннєвого матеріалу ДП «ДГ «Андріївське» здійснюється в основному господарствам Одеської області, а також іншим бажаючим агропідприємствам України, здійснюється реалізація давальницької сировини, а саме: крупи та соняшникової олії.

Розміри підприємства значно впливають на його розвиток, формуючи як переваги, так і виклики. Великі підприємства мають значні фінансові, технологічні та кадрові ресурси, але можуть страждати від недостатньої гнучкості та складної структури управління, а малі та середні підприємства часто є більш гнучкими та інноваційними, але можуть стикатися з обмеженнями ресурсів та ринковими викликами. Успішний розвиток підприємства залежить від здатності ефективно використовувати свої сильні сторони та долати виклики, пов'язані з його розмірами. Показники, що характеризують розміри ДП «ДГ «Андріївське», наведено в таблиці 2.4.

Дані свідчать, що ДП «ДГ «Андріївське» забезпечено необхідними ресурсами для свого розвитку і підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, оскільки показники свідчать про його значний розмір. Розмір площі сільськогосподарських угідь був всі три роки незмінним і складав 5,6 тис. га. Тенденцію до зростання розмірів має середньорічна чисельність працівників як в цілому по підприємству, так і за галузями рослинництва і тваринництва. В 2022 р. в середньому в ДП «ДГ «Андріївське» працювало 147 чол., що на 33,6 % більше від їх кількості в 2020 р. Дане збільшення відбулося за рахунок зростання середньорічної чисельності працівників галузі

рослинництва – на 32 % і в галузі тваринництва на 46 %. Збільшення чисельності працівників в галузі тваринництва відбулося через те, що господарство почало розвивати галузь свинарства. Від галузі скотарства підприємство відмовилось в 2022 р.

Таблиця 2.4 – Показники розмірів ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. в % до 2020р.
Середньорічна кількість працівників, чол.	110	139	147	133,64
з них зайнято: в рослинництві	97	121	128	131,96
в тваринництві	13	18	19	146,15
Площа сільськогосподарських угідь, га	5625	5625	5625	100,00
З них: ріллі, га	5124	5124	5124	100,00
з неї зрошувана, га	-	370	370	x
Обсяги виробництва, ц:				
Зернові та зернобобові	80237	267763	154388	192,41
Соняшник	12486	28091	1213	9,72
Молоко	4444	288	-	-
Приріст ВРХ	273	1045	-	-
Приріст свиней	102	378	623	610,78
Приріст овець	30	36	40	133,33
Площа посівів насінницьких культур в загальній площі посівів, %	35	35	35	x
Поголів'я ВРХ, гол	195	217	227	116,41
в т.ч. корів	85	85	85	100,00
Середньорічна первісна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	40444,0	47359,0	54724,0	135,31
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	31931,5	25267,0	24652,5	77,20
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	18537,0	24681,5	54583,0	294,45
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	50468,5	49948,5	79235,5	157,00
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	16650,5	14956,0	38680,5	232,31
Середньорічна вартість позикового капіталу, тис. грн.	33818,0	34992,5	40555,0	119,92

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Середньорічна вартість активів збільшилась в 3 рази, а вартість основних виробничих засобів також зросла в 1,4 рази, що обумовлено введенням в дію нових основних засобів (придбанням зернозбирального комбайну). Оборотні активи зросли з причини зростання цін на матеріальні ресурси, такі як шини, пальне, добрива.

В 2022 р. виробництво зерна в господарстві в порівнянні з 2020 р. зросло. Валовий збір зерна в 2022 р. склав 154,4 тис. ц, що в 1,9 разів більше від рівня виробництва зерна в 2020 р., а соняшнику у 2022 р. було отримано в 10 разів

менше, це було насіння першої репродукції, яка не дає значних врожаїв. Виробництво приросту свиней зросло в 6 разів за рахунок підвищення продуктивності тварин, а також за рахунок збільшення їх поголів'я.

Основними показниками, що чинять вплив на виробництво та обсяги сільськогосподарської продукції в рослинництві так і в тваринництві є урожайність сільськогосподарських культур і продуктивність тварин. Дані показники представлені в табл. 2.5. Показники табл. 2.5 свідчать, що в 2022 р. урожайність зернових культур складала 28,7 ц/га, що на 80 % більше, ніж у 2020 р. Проте соняшнику в 2022 р. з 1 га було зібрано всього 1 ц/га. Це викликано вкрай несприятливими умовами, спекотним літом та дощем під час збирання культури.

Таблиця 2.5 – Урожайність сільськогосподарських культур та продуктивність тварин ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. +/- до 2020р.	2022 р. в % до 2020р.
Урожайність, ц/га					
Зернових та зернобобових культур	16,0	47,2	28,7	12,7	179,52
в т.ч. озимої пшениці	13,5	46,8	26,8	13,3	198,90
озимого ячменю	24,1	50,7	35,6	11,5	147,5
кукурудзи на зерно	7,7	50,3	13,3	5,7	174,0
гороху	1,7	13,2	14,8	13,1	881,0
Соняшнику	13,4	23,2	1,0	-12,4	7,5
Ріпаку озимого	5,8	28,4	18,3	12,4	313,1
Льону кудряшу (олійного)	2,0	18,2	9,1	7,1	455,4
Середньорічний надій на корову, кг	2222	1067	-	-	-
Середньодобовий приріст 1 гол. великої рогатої худоби, г	575	987	-	-	-
Середньодобовий приріст 1 гол. свиней, г	482	421	415	-66,5	86,2
Середньодобовий приріст 1 гол. овець, г	110	120	120	10,8	109,9

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Господарство отримувало значні врожаї ріпаку озимого та олійного льону-кудряшу.

Що стосується тваринництва, то в 2022 році галузь скотарства

ліквідували, тому аналіз проводити недоцільно. Середньодобовий приріст живої маси 1 голови овець збільшився на 10 % проти рівня показника в 2020 р., а свиней – зменшився на 14 %.

В цілому можна зробити висновок, що натуральні показники ефективності виробництва сільськогосподарської продукції в ДП «ДГ «Андріївське» є середніми, а господарство має резерви зростання виробництва агропродукції за рахунок підвищення урожайності рослин та продуктивності тварин.

Трудові ресурси підприємства значно впливають на його розвиток, оскільки кваліфіковані та мотивовані працівники сприяють підвищенню продуктивності та впровадженню інновацій. Недостатня кваліфікація або відтік кадрів можуть призводити до зниження ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Відповідні інвестиції у навчання та розвиток персоналу сприяють довгостроковому зростанню та стабільності компанії. Наявні в господарстві трудові ресурси та їх склад і структура наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура трудових ресурсів в ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. в % до 2020р.
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих в с.-г. виробництві	112	110	176	157,14
з них віком: 16-33 років	43	42	69	161,56
31-60 років	64	64	104	161,68
працюючі пенсіонери (за віком)	5	4	3	60,00
Середньорічна чисельність працівників за статтю:				
з них: чоловіків	73	75	123	169,23
жінок	39	35	53	134,69
Кількість працівників, які закінчили навчальні заклади:				
1-2 рівнів акредитації	55	48	74	134,54
3-4 рівнів акредитації	57	62	102	178,95

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Дані таблиці 2.6 свідчать, що в середньому за 2020-2022 р.р. в господарстві більшу частку у структурі трудових ресурсів займали чоловіки, а саме 67,6 %, а питома вага жінок у структурі трудових ресурсів становила

32,3 %.

В 2022 р. в господарстві працювало 3 пенсіонери, що свідчить про перспективу залучення молодих спеціалістів. При цьому, в досліджуваному господарстві більшість працівників мають вищу освіту.

На стратегічне управління розвитком підприємства визначають поточні економічні показники ефективності господарювання, в яких, в кінцевому підсумку, відображається вплив комплексу взаємопов'язаних факторів стратегічного середовища організації, які формують і визначають тенденцію її розвитку (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники ефективності господарювання ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Вартість валової продукції (в постійних цінах 2016 р.), тис. грн.	44029,0	155992,0	80509,0	182,85
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	782,7	2773,2	1431,3	182,85
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	400,3	1122,2	547,7	136,83
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	1,09	3,29	1,47	135,14
на 1 грн. активів, грн.	0,87	3,12	1,02	116,47
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	27590,0	92384,0	35379,0	128,23
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	490,5	1642,4	629,0	128,23
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	250,8	664,6	240,7	95,96
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	0,68	1,95	0,65	94,77
на 1 грн. активів, грн.	0,55	1,85	0,45	81,68
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-3525,0	912,0	955,0	x
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	-62,7	16,2	17,0	x
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	-32,0	6,6	6,5	x
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	-0,09	0,02	0,02	x
на 1 грн. активів, грн.	-0,07	0,02	0,01	x
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) по підприємству, %	-13,0	1,1	3,1	x
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) с.-г. виробництва, %	-30,3	83,3	26,2	x
в т.ч.: рослинництва	-27,7	90,2	28,2	x
тваринництва	-58,0	-25,2	-41,7	x

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Аналіз показників таблиці 2.7, свідчить, що в ДП «ДГ «Андріївське» діяльність з виробництва сільськогосподарської продукції велася не достатньо

ефективно. Так, хоча у 2022 році у порівнянні з 2020 р. на 28,2 % зросла вартість отриманого у господарстві чистого доходу від реалізації продукції, внаслідок значного росту витрат, це не викликало збільшення рівня рентабельності.

Рівень рентабельності господарської діяльності знаходився на досить низькому рівні – 3,1 % у 2022 р., а рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва склав лише 1,2 %. Все це свідчить про незначні можливості розширеного розвитку підприємства, оскільки чистий прибуток є основним джерелом фінансування розвитку. Тому ДП «ДГ «Андріївське» слід удосконалювати управління стратегічним розвитком, проблеми якого будуть розглянуті в наступному пункті кваліфікаційної роботи.

2.3. Проблеми управління стратегічним розвитком господарства в умовах війни

Організаційна структура підприємства відіграє значну роль у його стратегічному управлінні, забезпечуючи ефективну реалізацію стратегічних цілей і завдань.

На рис. 2.3 наведено організаційну структуру підприємства. ДП «ДГ «Андріївське» має розвинуту структуру адміністрування, підрозділами якого є: адміністративно-управлінський підрозділ, служба бухгалтерського обліку, економічно-обліковий відділ, інженерно-технічний відділ, відділ охорони праці та пожежної безпеки, господарський відділ. Основними виробничими підрозділами є науково-виробничий відділ рослинництва та науково-виробничий відділ тваринництва, а також пункт виробництва насіння та тік. Науково-виробничий відділ рослинництва представлений двома механізованими загонами, а науково-виробничий відділ тваринництва – фермою великої рогатої худоби та кормоцехом.

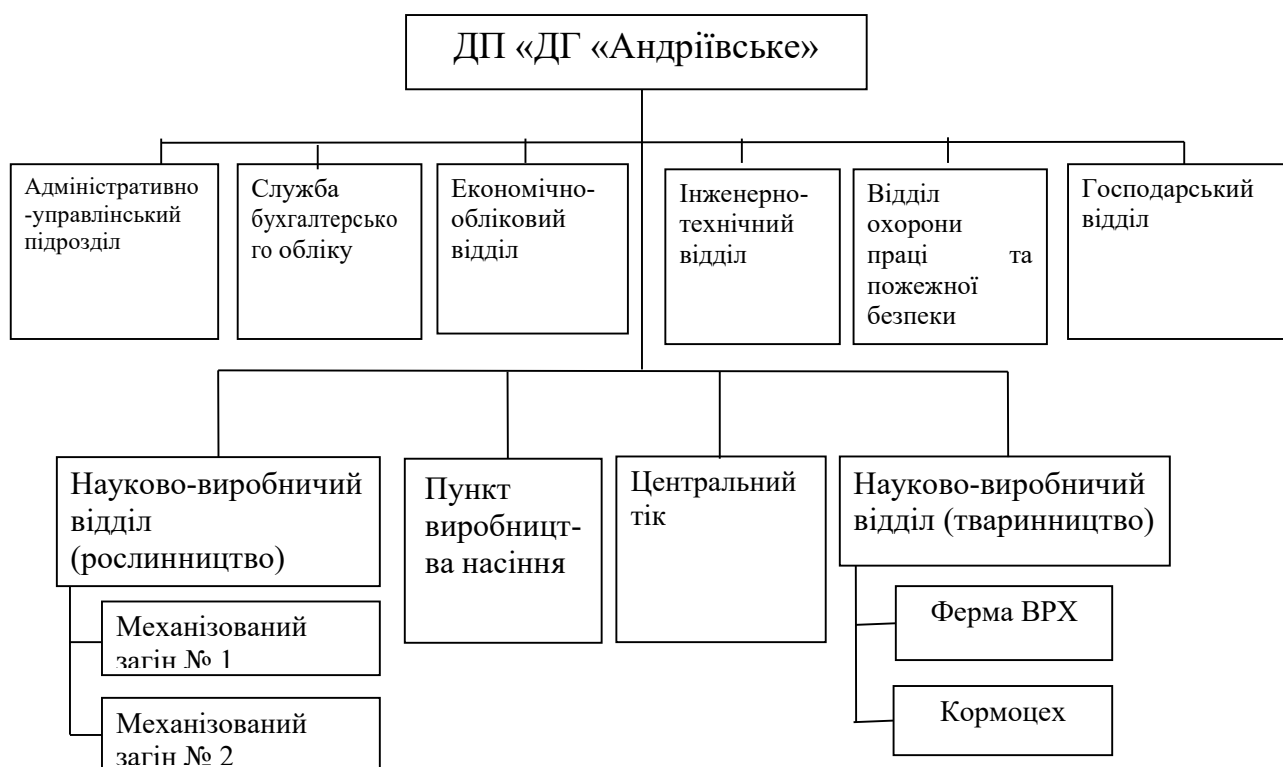


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ДП «ДГ «Андріївське»

Створено автором

Структура управління є фундаментом для ефективного стратегічного управління, оскільки визначає, як ресурси підприємства будуть організовані і використані для досягнення стратегічних цілей. Вона впливає на всі аспекти управління – від планування і координації до контролю і мотивації, сприяючи успішній реалізації стратегічних ініціатив. Структура управління організації забезпечує ефективний потік інформації між різними рівнями та підрозділами, що є важливим для успішної реалізації стратегії. Вона допомагає координувати дії різних підрозділів і колективів, забезпечуючи узгодженість у досягненні стратегічних цілей.

В ДП «ДГ «Андріївське» застосовується лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.4).

В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, фінансування тощо). Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможливорює

необхідний маневр ресурсами.

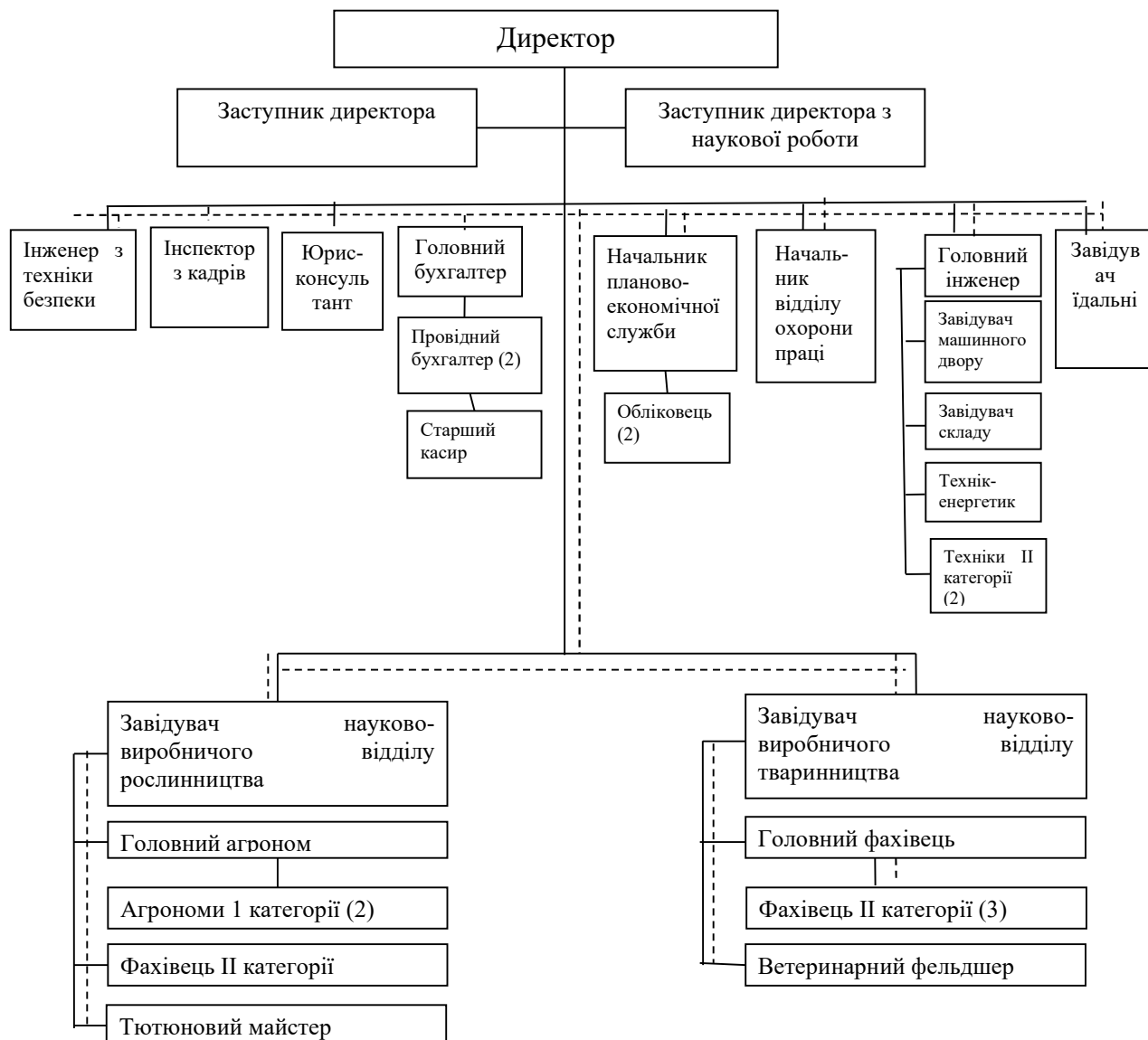


Рисунок 2.4 - Структура управління ДП «ДГ «Андріївське»

Джерело: створено автором

Лінійно-функціональна структура управління має кілька переваг у розробці стратегічних планів розвитку для ДП «ДГ «Андріївське»:

1. Чіткий розподіл обов'язків управлінців ДП «ДГ «Андріївське». Кожен підрозділ господарства відповідає за конкретну функцію (наприклад, виробництво, облік, технологія), що дозволяє керівникам глибше зосередитись на своїх завданнях і підвищувати ефективність. Чітко визначені ролі та відповідальність допомагають уникнути плутанини і дублювання зусиль, що спрощує процес стратегічного планування.

2. Систематизоване управління. Наявність встановлених процедур і

політик сприяє впорядкуванню та систематизації процесів, що полегшує стратегічне планування. Чітка ієрархічна структура дозволяє ефективно контролювати виконання стратегічних планів ДП «ДГ «Андріївське» і швидко реагувати на відхилення.

3. Професійний підхід. Завдяки спеціалізації працівники в кожному функціональному підрозділі ДП «ДГ «Андріївське» мають високу кваліфікацію і глибокі знання у своїй галузі, що дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення. Для розробки комплексних стратегій розвитку існує можливість залучення спеціалістів з кожної функціональної сфери.

4. Стратегічна орієнтація. Лінійно-функціональна структура ДП «ДГ «Андріївське» дозволяє керівництву зосередитися на стратегічному плануванні, делегуючи поточні операційні завдання функціональним підрозділам. Чітка структура полегшує розподіл ресурсів на довгострокові проекти і стратегічні ініціативи.

5. Покращена комунікація всередині підрозділів. Оскільки функціональні підрозділи ДП «ДГ «Андріївське» мають чітко визначені завдання, внутрішня комунікація і співпраця в межах кожного підрозділу є більш ефективною.

Таким чином, лінійно-функціональна структура управління ДП «ДГ «Андріївське» забезпечує чіткий розподіл обов'язків, систематизацію процесів та високу професійну експертизу, що сприяє ефективному розробленню та реалізації стратегічних планів розвитку сільськогосподарського підприємства.

Проте структура управління ДП «ДГ «Андріївське» часто стикається з наступними проблемами під час формування стратегічних планів розвитку:

1. Недостатня гнучкість. Структура ДП «ДГ «Андріївське» характеризується жорсткими вертикальними зв'язками, багато наказів спускаються вниз від Інституту водних проблем і меліорації Національної академії аграрних наук України, що обмежує здатність підприємства швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Також існує складність впровадження інновацій та нових стратегічних ініціатив, оскільки функціональні підрозділи зосереджуються на своїх поточних завданнях.

2. Координаційні проблеми. Кожен функціональний підрозділ ДП «ДГ

«Андріївське» прагне діяти самостійно, що ускладнює координацію між ними та може призводити до конфлікту інтересів. Фокус на вузькоспеціалізованих завданнях часто заважає загальному баченню проблем розвитку та інтеграції стратегічних планів на рівні всього підприємства.

3. Інформаційні бар'єри. Відсутність належного обміну інформацією між функціональними підрозділами ДП «ДГ «Андріївське» часто призводить до неповної або несвоєчасної інформації, що впливає на стратегічне планування. Процес передачі інформації через декілька рівнів управління від Інституту водних проблем і меліорації до низового рівня часто є повільним.

4. Перевантаження керівництва ДП «ДГ «Андріївське». У лінійно-функціональній структурі ДП «ДГ «Андріївське» рішення часто приймаються на вищому рівні, що призводить до перевантаження керівництва і уповільнення процесу стратегічного планування. Керівництво не має достатньо часу та ресурсів для детального опрацювання стратегічних питань через необхідність вирішення поточних операційних завдань.

6. Інноваційні обмеження. Спротив змінам ДП «ДГ «Андріївське» виражається в тому, що структура управління господарства часто недостатньо сприйнятлива до змін, що перешкоджає впровадженню нових стратегічних ініціатив. Існує недостатня стимуляція креативності та інновацій серед працівників ДП «ДГ «Андріївське» через чітко визначені ролі та обов'язки.

Таким чином, лінійно-функціональна структура ДП «ДГ «Андріївське» має свої переваги, але для успішного стратегічного управління сільськогосподарському підприємству необхідно враховувати і вирішувати її недоліки, адаптуючи структуру та процеси до сучасних вимог.

Діяльність всієї структури залежить від результативності й економічності роботи управлінських кадрів (табл. 2.8).

З аналізу результативності системи управління ДП «ДГ «Андріївське» можна дійти висновку про її зростання у 2022 році, порівняно з 2020 р. Так, на одного працівника апарату управління, збільшився як вихід чистого доходу від реалізації на 904 тис. грн., так і чистого прибутку на 189 тис. грн. На одну люд.-

год. в управлінні було отримано чистого доходу від реалізації на 452 грн. більше, а чистого прибутку – на 94 грн. На 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів чистий дохід від реалізації збільшився на 17 грн., а чистий прибуток – на 2 грн., що свідчить про більш швидке зростання виручки та чистого прибутку, ніж управлінських витрат.

Таблиця 2.8 – Ефективність системи управління ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022 р. (+;-) до 2020 р.
Загальні показники				
Площа сільськогосподарських угідь, га	5625	5625	5625	-
Виручка від реалізації продукції, робіт і послуг, всього, тис. грн.	27 590	92 384	35 379	7789
Чистий прибуток, тис. грн.	-3525	912	955	4480
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	27 036	82 854	30 856	3820
Середньорічна чисельність працівників господарства, чол. ¹	110	139	147	37
в т.ч. працівників апарату управління, чол.	26	24	18	-8
Штатна чисельність працівників господарства, чол.	112	181	176	64
в т.ч. працівників апарату управління, чол.	26	24	18	-8
Управлінські витрати, тис. грн.	3 103	3 811	1 307	-1796
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	11676	19253	8697	-2979
в т.ч. працівників апарату управління	2652	2627	1307	-1345
Відпрацьовано тис. люд.-год., всього	193	250	253	60
в т.ч. працівниками апарату управління	52	48	36	-16
Показники результативності діяльності персоналу управління				
<i>Отримано чистої виручки від реалізації продукції, робіт і послуг:</i>				
- на 1-го працівника апарату управління, тис. грн.	1061,15	3849,33	1965,50	904,35
- на 1 грн. управлінських витрат, грн.	8,89	24,24	27,07	18,18
- на 1 люд.-год. в управлінні, грн.	530,58	1924,67	982,75	452,17
- 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, грн.	10,40	35,17	27,07	16,67
<i>Отримано чистого прибутку:</i>				
- на 1-го працівника апарату управління, тис. грн.	-135,58	38,00	53,06	188,63
- на 1 грн. управлінських витрат, грн.	-1,14	0,24	0,73	1,87
- на 1 люд.-год. в управлінні, грн.	-67,79	19,00	26,53	94,32
- 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, грн.	-1,33	0,35	0,73	2,06
Показники економічності діяльності персоналу управління				
Питома вага управлінських працівників у загальному штаті працюючих, %	23,2	13,3	10,2	-13,0
Питома вага витрат на управління у загальній собівартості продукції, %	11,5	4,6	4,2	-7,2
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %	22,7	13,6	15,0	-7,7
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції, %	9,8	3,2	4,2	-5,6

Джерело: розраховано автором на основі даних додатків А-В

За показниками економічності апарату управління видно, що питома вага управлінських працівників у їх загальній кількості у 2022 році дещо скоротилась (на 13 в.п.), що викликане зростанням кількості працівників

¹ Враховано кількість працівників сільського господарства та обслуговуючих виробництв

господарства, при одночасному зменшенні кількості управлінських штатних одиниць. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці теж скоротилась (на 8 в.п.), внаслідок скорочення витрат і рівня заробітної плати в управлінні.

Для покращення економічної ефективності господарювання та покращення фінансового стану в ДП «ДГ «Андріївське» у 2021 р. була розроблена стратегія розвитку господарства на 2022-2025 роки, яка включала наступні стратегічні напрямки [58]:

1. Під урожай сільськогосподарських культур 2022-2025 року планувалося:

- розширити перелік сортів сільськогосподарських культур, насіння яких користуються попитом в регіоні, наприклад, особливо затребуваних високоврожайних нових районованих сортів озимих і ярих зернових культур селекції Центру насіннєзнавства та сортовивчення Одеського Селекційно-генетичного інституту. Насіння, що реалізується аграрним підприємствам, розводити та вирощувати з насіння високих репродукцій – РР 1-2, супереліта.

- здійснити освоєння площі під зрошенням до 3300 га для забезпечення стабільної урожайності с.-г. культур

- для підвищення урожайності сільськогосподарських культур забезпечити внесення мінеральних добрив в розрахунку не менш як 100 кг на 1 га.

2. Для покращення матеріально-технічної бази господарства здійснити капітальні інвестиції:

- у 2022 р. на суму 3,1 млн. грн., а саме: придбання дощувальної машини (дощувальної зрошувальної системи);

- у 2023-му році на суму 2,9 млн. грн. а саме: придбання зернозбирального комбайну;

- у 2024-му році на суму 3,1 млн. грн., а саме: 1,3 млн. грн. на с.-г. техніку для обробітку ґрунту; 1,8 млн. грн. на техніку для післязбирального доробітку урожаю та насіння (зерноочищувальна машина та навантажувач).

3. Посилити контроль:

– за оприбуткуванням, відпуском та зберіганням рослинницької продукції власного виробництва;

– за використання товарно-матеріальних цінностей та енергетичних ресурсів;

– щоденний, контроль за витрачанням паливо-мастильних матеріалів на польових та транспортних роботах ;

за використанням електроенергії, у т.ч. категорично забороняється використання саморобних опалювальних електроприладів

4. З метою ефективного використання фонду оплати праці на сезонні роботи працівники повинні прийматися тимчасово, на період виконання робіт.

5. Неухильно дотримуватись вимог законодавства про працю, особливо в частині дотримання мінімальної заробітної плати та індексації доходів

6. Своєчасно і в повному обсязі сплачувати всі податки та обов'язкові платежі до бюджету.

7. Продовжувати роботу по недопущенню прострочення термінів дебіторської заборгованості.

8. Здійснити оновлення комп'ютерної техніки для впровадження програмного забезпечення ведення бухгалтерського та податкового обліку на підприємстві.

9. Постійно проводити навчання спеціалістів господарства роботу по підбору кваліфікованих профільних спеціалістів.

В результаті здійснення вищезазначеного комплексу заходів підвищиться економічна ефективність господарювання в ДП «ДГ «Андріївське» ІВПіМ НААН», протягом наступних п'яти років: зросте чистий прибуток господарства та бюджетний ефект для держави від впровадження заходів (зросте сума надходжень до державного бюджету), підвищиться оперативна ефективність господарювання

Проте внаслідок військової агресії РФ дані цілі не були досягнуті. правління стратегічним розвитком ДП «ДГ «Андріївське» в умовах війни стикається з численними проблемами, до яких можна віднести наступні:

1. Загроза безпеці персоналу та матеріально-технічної бази. Військові дії створюють загрозу для життя працівників та збереження інфраструктури підприємства. Господарство змушене вживати заходів щодо забезпечення збереження матеріальних і технічних ресурсів від пошкоджень чи втрат.

2. Економічні проблеми. ДП «ДГ «Андріївське» на даний час відчуває нестачу таких ресурсів як добрива та пальне через логістичні проблеми та руйнування інфраструктури. Підприємство є державним, тому зниження державного фінансування поставило підприємство на грань банкрутства.

3. Організаційні проблеми. В ДП «ДГ «Андріївське» спостерігається невизначеність та хаотичні зміни в управлінських структурах, спричинені мобілізацією та кадровими втратами. Стратегічне планування значно ускладнилося, або ж є неможливим через непередбачуваність розвитку подій. Зростання стресу серед працівників, невчасна виплата їм заробітної плати та її зниження негативно вплинули на їхню продуктивність та мотивацію.

3. Екологічні проблеми. Військові дії можуть спричиняти екологічні катастрофи (наприклад, забруднення ґрунтів і вод) і впливати на сільськогосподарські ресурси.

Дані проблеми свідчать, що стратегічний розвиток ДП «ДГ «Андріївське» в умовах війни потребує комплексного підходу та адаптації до динамічних умов, використовуючи всі можливі ресурси та підтримку, про що підємов а в наступном у розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП «ДГ «АНДРІЇВСЬКЕ» ІКОСГ НААН» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Вибір стратегії розвитку підприємства

Одним з інструментів забезпечення розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку є формування стратегії розвитку з використанням різноманітних матричних підходів. Скористаємося, зокрема, матрицею «McKinsey/General Electric» [71; 73] для розробки необхідної стратегії розвитку ДП «ДГ «Андріївське», яка дасть змогу досягти конкурентних переваг відносно іноземних конкурентів. Матриця «McKinsey/General Electric» (або GE/McKinsey Matrix) є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає підприємствам оцінювати свій портфель бізнесу і керувати ним. Дана матриця була розроблена в 1970-х роках консалтинговою компанією McKinsey & Company для корпорації General Electric. Основна ідея даної матриці полягає в тому, щоб допомогти підприємствам визначити, які бізнеси або продукти мають найбільший потенціал для інвестицій і розвитку, а які слід згорнути або продати. Основою матриці є два фактори – привабливість ринку й конкурентоспроможність підприємства.

Далі здійснимо побудову матриці «McKinsey/General Electric» для ДП «ДГ «Андріївське» і визначимо конкурентну позицію фірми й можливі стратегічні варіанти його подальшого розвитку. На першому етапі побудови даної матриці слід визначити показники таких факторів як «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність» стосовно досліджуваної організації.

Показниками привабливості ринку для ДП «ДГ «Андріївське», згідно матриці «McKinsey/General Electric» є: місткість аграрного ринку, темп приросту аграрного ринку, рівень конкуренції на аграрному ринку, технологічна укомплектованість аграрного ринку, схильність до інфляції,

схильність аграрного ринку до змін зовнішнього середовища.

Показниками конкурентоспроможності ДП «ДГ «Андріївське», згідно матриці «McKinsey/General Electric» є: ринкова частка підприємства, якість його товарів, асортимент, імідж товарної марки (підприємства), ефективність його системи збуту, ефективність його реклами, можливості розширення його виручки, загальні витрати (ціни), матеріально-технічне забезпечення, інноваційне забезпечення, кадрове забезпечення ДП «ДГ «Андріївське».

На наступному етапі нами шляхом експертних оцінок автора були визначені коефіцієнти вагомості та ранг кожного показника в межах відповідного фактору. Ранг був присвоєний у межах від «1» до «5». Потім множенням коефіцієнта вагомості на ранг визначили загальну оцінку за кожним показником і за кожним фактором

Результати розрахунків даних показників наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Показники матриці «McKinsey/General Electric» для ДП «ДГ «Андріївське»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка
За фактором «привабливість ринку»			
Місткість ринку	0,20	4	0,80
Темп зростання ринку	0,22	3	0,66
Рівень конкуренції	0,23	2	0,46
Технологічні інновації	0,20	3	0,60
Схильність до інфляції	0,05	2	0,10
Схильність до змін зовнішнього середовища	0,10	4	0,40
Усього	1,00	-	3,02
За фактором «конкурентоспроможність»			
Ринкова частка	0,10	3	0,30
Якість товару	0,15	4	0,60
Асортимент	0,15	3	0,45
Престижність товарної марки	0,10	4	0,40
Сукупні витрати, ціна	0,10	1	0,10
Ефективність системи збуту	0,05	3	0,15
Ефективність реклами	0,05	3	0,15
Можливості зростання продажів	0,05	4	0,20
Матеріально-технічна забезпеченість	0,10	3	0,30
Інноваційна діяльність	0,10	4	0,40
Кадрова забезпеченість	0,05	4	0,20
Усього	1,00	-	3,25

Джерело: побудовано автором за [7]

Для того, щоб показати положення ДП «ДГ «Андріївське» у матриці, ми відкладаємо узагальнену оцінку за факторами «привабливість ринку» і «конкурентоспроможність» (відповідно, 3,87 і 3,60 – із табл. 3.1) на відповідних лініях матриці (рис. 3.1).

	Рівень конкурентоспроможності		
Рівень привабливості ринку	Висока (3,5 – 5,0)	Середня (2,5 – 3,49)	Низька (1,0 – 2,49)
Висока (3,5 – 5,0)	Зона зростання (інвестувати, розвивати)	Зона вибіркового росту (інвестувати вибірково)	Зона обмеженого росту (обережні інвестиції)
Середня (2,5 – 3,49)	Зона вибіркового росту (розвивати сильні сторони)	Зона вибіркового росту (підтримувати позиції) – ДП «ДГ «Андріївське»	Зона стабілізації (зберігати прибутковість)
Низька (1,0 – 2,49)	Зона стабілізації (зберігати ключові сегменти)	Зона згортання (скорочення витрат, диверсифікація)	Зона виходу з ринку (ліквідація бізнесу)

Рисунок 3.1 – Матриця «McKinsey/General Electric» для ДП «ДГ «Андріївське»

Джерело: побудовано автором

Результати проведеного дослідження показали, що існують вагомі передумови для впровадження ДП «ДГ «Андріївське» стратегії селективного розвитку, яка повинна бути спрямована на інвестування найприбутковіших сегментів аграрного виробництва; збільшення обсягу прибутку шляхом економії на масштабах виробництва, тобто, розширення фізичних обсягів продажу за мінімальних цін.

Зокрема, що стосується асортиментної політики на ринку сільськогосподарської продукції, то тут досягнути конкурентної переваги можливо за рахунок диверсифікації, збільшення різноманітності аграрної продукції, пропонованої ДП «ДГ «Андріївське».

Стосовно цінової та збутової політики ДП «ДГ «Андріївське», то одним із напрямів посилення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства варто виділити створення сайту, що дозволить підвищити лояльність покупців сортового насіння, розширюючи таким чином ринок збуту.

3.2. Стратегічні орієнтири розвитку організації

В стратегічному управлінні ключову роль відіграє цілепокладання. Адже результати взаємодії всіх елементів ДП «ДГ «Андріївське» як системи безпосередньо пов'язані з поставленими цілями. Саме в системі цілей багато вчених вбачають умови успішної діяльності всієї системи. Встановлення цілей – цілепокладання – є однією з найважливіших і відповідальних функцій менеджменту організації. Уміння правильно ставити цілі і визначати шляхи їх досягнення – основа успішної роботи будь-якого сучасного керівника.

Найбільш ефективним інструментом визначення мети виступає метод структуризації, більш відомий як метод «дерева цілей». Він дозволяє виявити кількісні і якісні взаємозв'язки та відносини між цілями, пов'язати їх за різними рівнями з конкретними засобами і термінами досягнення. Термін «дерево цілей» як вид структури цілей, був введений в теорію менеджменту У. Черчменом, який запропонував метод дерева цілей в зв'язку з проблемами прийняття рішень в промисловості. Термін «дерево» має на увазі формування ієрархічної структури, що отримується шляхом розчленування спільної мети на підцілі, а їх – на більш детальні складові, для найменування яких в конкретних додатках використовують різні назви: напрямки, проблеми, програми, завдання, а починаючи з деякого рівня – функції. Така процедура отримала в подальшому назву структуризації мети.

Метод «дерева цілей» орієнтований на отримання повної і відносно стійкої структури цілей, проблем, напрямків, тобто, такої структури, яка протягом певного періоду часу мало змінювалася б при неминучих змінах, що відбуваються в будь-якій системі, що розвивається. Для досягнення цього при побудові варіантів структури слід враховувати закономірності цілепокладання і використовувати принципи і методики формування структур цілей і функцій або методики структуризації цілей і функцій.

«Дерево» складається з цілей кількох рівнів: генеральна мета, цілі 1-го рівня (головні), цілі 2-го рівня, цілі 3-го рівня і так до необхідного рівня

декомпозиції. Досягнення генеральної мети передбачає реалізацію головних цілей, а реалізація кожної з головних цілей – досягнення відповідно своїх конкретних цілей 2-го рівня тощо.

Сфера застосування методу «дерева цілей» може бути наступним: рішення завдань в сфері менеджменту (структуризація і проектування систем управління і процесів, що відбуваються в них), прогнозування в економіці, науці і техніці, розробці проектів, технічних комплексів та інформаційних систем.

Під визначенням «дерево цілей» будемо розуміти наступне. «Дерево цілей» - це граф, тобто схема, що показує розподіл загальних цілей на підцілі до необхідного рівня декомпозиції і виражає супідрядність і взаємозв'язку елементів.

«Дерево цілей» є структурованою за ієрархічним принципом сукупністю генеральної мети та підпорядкованих їй підцілей 1-го, 2-го і наступних рівнів – «вершини» цілі, з'єднаних між собою зв'язками – гілками «дерева» цілей (рис.3.2).

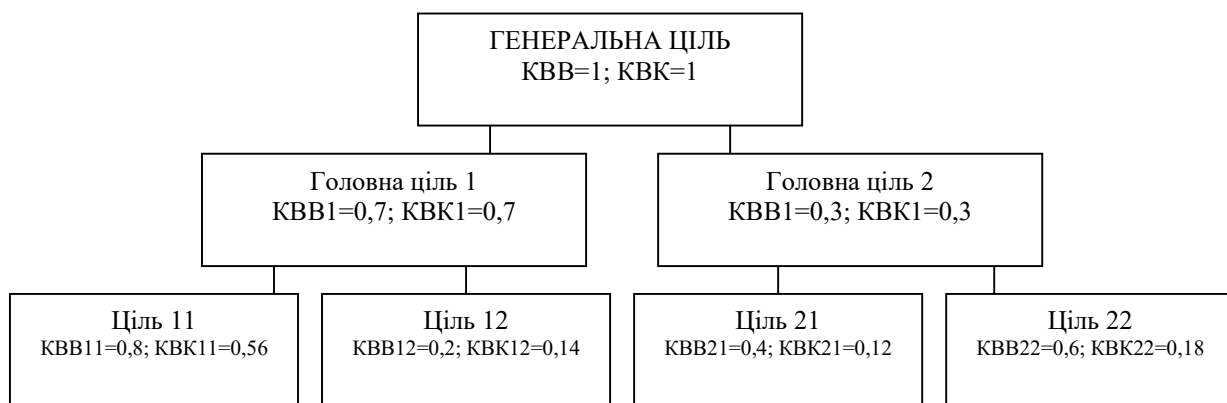


Рисунок 3.2 – «Дерево цілей» просте (нециклічне)

Умовні позначення:

КВВ – коефіцієнт відносної важливості;

КВК – коефіцієнт взаємної корисності.

Джерело: [30]

Подібне «дерево» цілей дозволяє описати кількісні та якісні параметри, терміни досягнення певних результатів і провести аналіз ієрархічно розподілених взаємопов'язаних і взаємообумовлених цілей системи. Кількісні параметри, що характеризують підцілі і зв'язку між ними, визначаються

коефіцієнтом відносної важливості (КВВ) і коефіцієнтом взаємної корисності (КВК). Побудова «дерева цілей» заснована на застосуванні наступних правил:

- 1) декомпозиція кожної мети на підцілі на тому чи іншому ієрархічному рівні проводиться по одному обраному класифікаційній ознаки;
- 2) кожна мета розчленовується не менше ніж на дві мети;
- 3) кожна мета повинна бути субординаційна до інших;
- 4) будь-яка мета кожного ієрархічного рівня повинна ставитися тільки до окремого елемента (підсистеми), тобто, повинна бути адресною;
- 5) для кожної цілі на будь-якому рівні ієрархії має бути передбачено ресурсне забезпечення;
- 6) кількість цілей на кожному рівні декомпозиції повинно бути достатнім для досягнення вищерозміщеної мети;
- 7) «дерево» цілей не повинно містити ізольованих вершин, тобто не повинно бути мети, яка пов'язана з іншими цілями;
- 8) декомпозиція цілей проводиться до того ієрархічного рівня, який дозволить визначити відповідального виконавця і склад заходів із досягнення вищої мети і, в кінцевому підсумку, головної мети (особливо це важливе для систем управління);
- 9) при наявності на ієрархічному рівні структуризації більше трьох-чотирьох цілей слід передбачати побудову «дерева» цілей циклічного виду, в яких «гілки» взаємно переплітаються і зрощуються.

Формулювання цілей повинне, як правило:

- 1) починатися з дієслова в наказовому способі в невизначеній формі, визначати сутність необхідності реалізації конкретного дії;
- 2) визначати бажаний кінцевий результат в кількісному і якісному виразах і забезпечувати можливість вимірювання кількісних показників, що необхідно для контролю досягнення мети;
- 3) по можливості вказувати на джерела та обсяги ресурсів, які виділяються, а також розкривати те, що необхідно виконати.

Проаналізувавши діяльність та фактори стратегічного управління ДП «ДГ

«Андріївське» в попередньому розділі, ми виявили основні цілі організації. Основна мета ДП «ДГ «Андріївське», яка перебуває на стадії життєвого циклу «розиток» – це забезпечення високої прибутковості реалізації сільськогосподарської продукції.

На рис. 3.3 наведене «дерево цілей» ДП «ДГ «Андріївське». Для досягнення генеральної мети ставляться три головні цілі:

- забезпечити високу ефективність праці;
- забезпечити необхідною матеріально-технічною базою;
- збільшити обсяг продажів сільськогосподарської продукції.

Для досягнення високої ефективності праці необхідно:

- Підібрати фахівця з маркетингу шляхом співпраці з кадровими агенціями та ОДАУ;
- Поліпшити умови праці;
- Підвищувати мотивацію, як матеріальну, так і нематеріальну;
- Проводити курси з підвищення кваліфікації.

При забезпеченні матеріально-технічною базою, є два шляхи вирішення проблеми. Це – налагодження контактів з виробниками якісної техніки, і вкладення коштів в нове обладнання.

Щоб збільшити обсяг продажів, треба:

- Використовувати PR-заходи шляхом розповсюдження інформації про нові продукти, досягнення, нагороди, участь у виставках та конференціях та поширення статей та новин у місцевих та національних ЗМІ, спеціалізованих аграрних виданнях;
- Створити сайт підприємства, на якому воно зможе вести блог з порадами щодо вирощування рослин, використання нових сортів, використання агротехнологій, новинами галузі та історіями успіху
- Забезпечити ефективну рекламу шляхом співпраці із ЗМІ, телебачення і радіо;
- Ввести систему знижок для постійних покупців насіння.

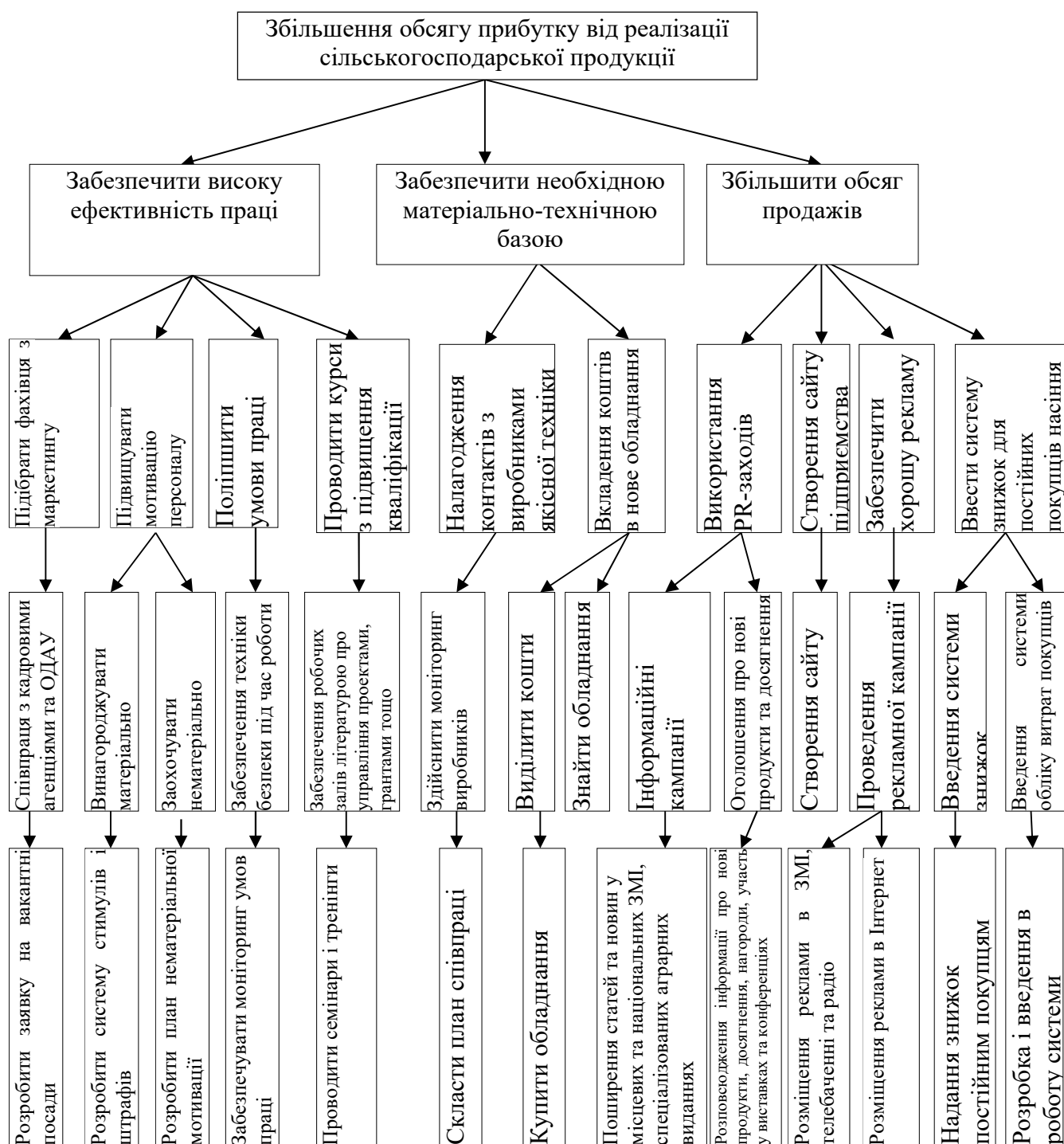


Рисунок 3.3 – «Дерево цілей» ДП «ДГ «Андріївське» відповідно обраної стратегії

Джерело: створено автором

Таким чином, ми отримали багато цілей, спрямованих на досягнення генеральної мети – забезпечення високого прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції.

Подібне «Дерево» цілей дозволяє описати кількісні та якісні параметри, і провести аналіз ієрархічно розподілених взаємопов'язаних і взаємообумовлених

цілей системи. Дані цілі повинні бути впроваджені в діяльність ДП «ДГ «Андріївське», чому присвячений наступний пункт роботи.

3.3. Організація впровадження стратегії розвитку

Ефективність роботи підприємства істотно залежить від організаційної форми, обраної ним для управління. Цей вибір впливає на число рівнів управління підприємством, число ланок управління на кожному рівні, трудомісткість виконання функцій управління, витрати на управління.

На практиці виникає складне завдання визначення доцільної структури управління. Для вирішення цього завдання застосовуються методи аналізу системи управління, зокрема, метод функціонально-цільового аналізу і метод структурно-функціонального аналізу. Для проведення зазначених видів аналізу зручно використовувати матричну інтерпретацію взаємозв'язків функцій і цілей (для функціонально-цільового аналізу) і елементів системи і функцій (для структурно-функціонального аналізу) системи управління.

Побудова функціональної матриці впровадження стратегії є важливим етапом для успішної реалізації стратегії розвитку ДП «ДГ «Андріївське». Така матриця дозволяє чітко визначити ролі, обов'язки та ресурси, необхідні для виконання конкретних стратегічних завдань. Створення функціональної матриці впровадження стратегії розвитку ДП «ДГ «Андріївське» передбачає виконання послідовних кроків [71].

Крок 1. Визначення стратегічних цілей і завдань. Необхідно чітко сформулювати основні стратегічні цілі підприємства (наприклад, збільшення ринкової частки, підвищення ефективності виробництва, розширення асортименту) та розробити конкретні завдання, які необхідно виконати для досягнення кожної цілі. Дані цілі та завдання для розвитку ДП «ДГ «Андріївське» наведені в «дереві цілей» попереднього пункту роботи.

Крок 2. Ідентифікація функціональних сфер. Необхідно визначити

основні функціональні підрозділи, які будуть залучені до впровадження стратегії (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо).

Крок 3. Призначення відповідальних осіб. Потрібно призначити відповідальних осіб в кожному функціональному підрозділі ДП «ДГ «Андріївське», які будуть відповідати за виконання конкретних завдань.

Крок 4. Розробка матриці. Створюється таблиця, де по горизонтальній осі будуть розташовані стратегічні цілі та завдання, а по вертикальній – функціональні підрозділи. Клітинки таблиці заповнюються, вказуючи конкретні заходи, відповідальні особи та ресурси, необхідні для виконання кожного завдання.

Крок 5. Визначення ресурсів і термінів. Визначаються необхідні ресурси (фінансові, людські, матеріальні) для кожного завдання і встановлюються конкретні терміни виконання кожного завдання.

Крок 6. Моніторинг і контроль. Необхідно регулярно відстежувати прогрес виконання завдань і досягнення цілей ДП «ДГ «Андріївське» та вносити корективи в разі відхилень від плану, забезпечуючи ефективне впровадження стратегії розвитку.

Згідно цих кроків, нами в таблиці 3.2 сформована функціональна матриця впровадження стратегії підприємства.

Функціональна матриця впровадження стратегії допоможе ДП «ДГ «Андріївське» чітко визначити відповідальні підрозділи, розподілити ресурси та встановити терміни для виконання стратегічних завдань, що сприятиме кращій координації дій, ефективному використанню ресурсів та успішному досягненню стратегічних цілей.

Загальний бюджет впровадження стратегії складе 4,1 млн. грн., з яких 3,1 млн. грн. на придбання обладнання закладено в бюджет в стратегії розвитку ще в 2020 р., а саме: 1,3 млн. грн. на с.-г. техніку для обробітку ґрунту; 1,8 млн. грн. на техніку для післязбирального доробітку урожаю та насіння (придбання зерноочищувальної машини та навантажувача).

Таблиця 3.2 – Функціональна матриця впровадження стратегії ДП «ДГ

«Андріївське»

Стратегічні цілі та завдання	Строки	Виробництво	Маркетинг	Фінанси	Персонал	Наука
<i>Стратегічна ціль: Забезпечити високу ефективність праці</i>						
Розробити заявку на вакантну посаду маркетолога	Липень-серпень 2024	-	-	-	Відповідальний: інспектор з кадрів	-
Розробити систему стимулів і штрафів	Серпень-вересень 2024	-	-	Бюджет: 100 тис. грн.	Відповідальний: інспектор з кадрів	-
Розробити план нематеріальної мотивації	Серпень-вересень 2024	-	-	-	Відповідальний: інспектор з кадрів	-
Забезпечити моніторинг умов праці	Постійно	-	-	-	Відповідальний: Начальник відділу охорони праці	-
Проводити семінари і тренінги	Постійно	-	-	Бюджет: 200 тис. грн.	Відповідальний: інспектор з кадрів	-
<i>Стратегічна ціль: Забезпечити необхідною матеріально-технічною базою</i>						
Скласти план співпраці з виробниками обладнання	Вересень-жовтень 2024	Відповідальний: Головний інженер	-	-	-	-
Купити обладнання	Листопад 2024	Відповідальний: Головний інженер	-	Бюджет: 3,1 млн. грн.	-	-
<i>Стратегічна ціль: Збільшити обсяг продажів</i>						
Поширення статей та новин у місцевих та національних ЗМІ, спеціалізованих аграрних виданнях	Грудень 2024	-	Відповідальний: Начальник планово-економічної служби	Бюджет: 100 тис. грн.	-	-
Розповсюдження інформації про нові продукти, досягнення, нагороди, участь у виставках та конференціях	Січень-березень 2025	-	Відповідальний: Начальник планово-економічної служби	Бюджет: 150 тис. грн.	-	-
Розміщення реклами	Постійно	-	Відповідальний: Начальник планово-економічної служби	Бюджет: 300 тис. грн.	-	-
Створення сайту	Січень-травень 2025	-	Відповідальний: Головний інженер	Бюджет: 50 тис. грн.	-	-
Розробка і введення в роботу системи надання знижок постійним покупцям насіння	Липень-серпень 2024	-	Відповідальний: Начальник планово-економічної служби	Бюджет: 100 тис. грн.	-	Інтеграція нових систем

Джерело: створено автором

Відмінною рисою реалізації стратегії розвитку є впровадження посади маркетолога, яка є надзвичайно важливою для ДП «ДГ «Андріївське» через кілька ключових причин:

1. Краще розуміння ринку та споживачів, так як маркетолог буде проводити аналіз ринку, вивчаючи поточні тенденції, поведінку споживачів, конкурентів та ринкові можливості. Це допоможе ДП «ДГ «Андріївське»

адаптувати свою стратегію розвитку відповідно до потреб ринку. Визначення та аналіз цільових ринкових сегментів дозволяє підприємству краще розуміти своїх клієнтів і ефективніше задовольняти їхні потреби.

2. Розробка та впровадження маркетингових стратегій. Маркетолог зможе допомогти розробляти довгострокові та короткострокові маркетингові стратегії, спрямовані на збільшення продажів, розширення ринкової частки та покращення іміджу підприємства. Створення та впровадження запропонованих в дереві цілей рекламних та PR-кампаній для просування продукції ДП «ДГ «Андріївське» також можливе за участю маркетолога.

3. Підвищення впізнаваності. Маркетолог може стати корисним в розробці та підтримці бренду, який допомагає підприємству виділятися на ринку та залучати лояльних клієнтів. Він також відповідає за підтримку позитивного іміджу підприємства через різні канали комунікації, включаючи соціальні медіа, пресу та заходи.

4. Оптимізація продажів. Маркетолог може стати корисним у визначенні оптимальних цін на сільськогосподарську продукцію, враховуючи витрати, попит і конкурентне середовище та у виявленні й розвитку нових каналів збуту, таких як онлайн-продажі, співпраця з оптовими покупцями.

5. Покращення взаємовідносин з клієнтами можливе завдяки збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів для покращення якості продукції та обслуговування; розробці програм лояльності та підтримці високого рівня задоволеності клієнтів.

Реалізація даних заходів сприятиме сталому розвитку ДП «ДГ «Андріївське», покращенню його конкурентоспроможності та збільшенню прибутковості.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління організацією та стратегічне управління розвитком організації є близькими поняттями, проте мають певні відмінності в акцентах та масштабах управлінської діяльності. Стратегічне управління організацією охоплює всі аспекти діяльності організації і спрямоване на загальне довгострокове управління та конкурентоспроможність, а стратегічне управління розвитком організації є більш спеціалізованим і зосереджене на ініціативах, що сприяють зростанню та розвитку, включаючи інновації, освоєння нових ринків і розвиток внутрішніх ресурсів та компетенцій. Обидва підходи є взаємопов'язаними та доповнюють один одного, сприяючи загальному успіху організації. Головна мета стратегічного управління розвитком полягає в забезпеченні довгострокового зростання та стійких конкурентних переваг організації шляхом визначення, реалізації та адаптації стратегій, які відповідають мінливим умовам зовнішнього і внутрішнього середовища.

2. Формування стратегії розвитку підприємства базується на ряді принципів, які допомагають забезпечити ефективність, послідовність та адаптивність стратегії в умовах динамічного ринкового середовища. Основними принципами формування стратегії розвитку підприємства є: принцип відповідності місії та баченню, принцип орієнтації на зовнішнє середовище, принцип аналізу внутрішнього середовища, принцип інноваційності, принцип оперативності та гнучкості, принцип участі та залучення зацікавлених сторін, принцип сталості та відповідальності, принцип реалістичності та досяжності, принцип координації та інтеграції, принцип постійного моніторингу та оцінки.

3. У повоєнний період стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств має свої особливості, які визначаються специфікою аграрного сектору та особливостями економічної та соціальної ситуації після війни. Такими особливостями є: необхідність відновлення

інфраструктури, господарська реформа в аграрному секторі, забезпечення продовольчої безпеки, необхідність подолання соціально-економічних проблем, необхідність стабілізації ринків агропродукції.

4. В роботі здійснений PEST-аналіз сільського господарства України під час війни, який дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на розвиток ДП «ДГ «Андріївське». Загальна оцінка факторів PEST-аналізу склала (-6,2). Таким чином, макросередовище чинить на ДП «ДГ «Андріївське» переважно негативний вплив, особливо через економічні, соціальні та технологічні фактори. Політичні фактори можуть мати як негативний, так і позитивний вплив, в залежності від урядової та міжнародної підтримки. PEST-аналіз свідчить, що війна в Україні суттєво впливає на сільськогосподарську галузь через політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Адаптація до цих умов вимагає стратегічного планування, впровадження нових технологій, міжнародної підтримки та урядових програм для забезпечення стійкості та відновлення галузі.

5. Економічні фактори відіграють найбільшу роль у PEST-аналізі, оскільки вони впливають на здатність підприємства функціонувати та розвиватися в умовах ринкової економіки. Оскільки інфляція є основним індикатором впливу економічних факторів, в роботі здійснено трендовий аналіз впливу даного фактора. Виходячи з даних рівняння регресії, можна з високою надійністю зробити висновок, що за останні 23 роки в середньому щороку інфляція зростала на 12,4 %, що негативно впливає на розвиток ДП «ДГ «Андріївське». Дослідження свідчать, що, хоча в Україні і спостерігається зростання обсягів експортно-імпортних операцій, імпорт в 2005-2023 роках постійно випереджав експорт, спостерігалось негативне сальдо зовнішньої торгівлі, яке було найвищим саме в 2023 р. Проте, виходячи з проведених досліджень, можна зробити надійний висновок, що за останній 21 рік експорт з України товарів сільського господарства постійно зростав в середньому щороку на 1,1 млрд. дол. США.

6. Щодо мікросередовища, слід зауважити, що ДП «ДГ «Андріївське»

є насіннєвим господарством і має значний досвід вирощування культур як української, так і іноземної селекції. Тому господарство співпрацює з національними та іноземними партнерами. ДП «ДГ «Андріївське» висіває сорти озимих пшениці і ячменю від Одеського селекційного генетичного інституту, які добре зарекомендували себе, оскільки вони витримують різкі перепади температур та посуху. Деякі нові сорти мають короткий період виходу в колос, що надзвичайно важливо для даного регіону.

7. ДП «ДГ «Андріївське» є середнім за розмірами ресурсів, які в динаміці зростають, що показує високий потенціал розвитку. Проте підприємство веде господарську діяльність не достатньо ефективно. Так, хоча у 2022 році у порівнянні з 2020 р. на 28,2 % зросла вартість отриманого у господарстві чистого доходу від реалізації продукції, внаслідок значного росту витрат, це не викликало збільшення рівня рентабельності. Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва склав лише 1,2 %, що свідчить про незначні можливості розширеного розвитку підприємства, оскільки чистий прибуток є основним джерелом фінансування розвитку..

8. Структура управління ДП «ДГ «Андріївське» є двоступеневою і має лінійно-функціональний характер. Проте структура ДП «ДГ «Андріївське» характеризується жорсткими вертикальними зв'язками, багато наказів спускаються вниз від Інституту водних проблем і меліорації Національної академії аграрних наук України, що обмежує здатність підприємства швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Також існує складність впровадження інновацій та нових стратегічних ініціатив, оскільки функціональні підрозділи зосереджуються на своїх поточних завданнях. У структурі ДП «ДГ «Андріївське» більшість рішень часто приймаються на вищому рівні, що призводить до перевантаження керівництва і уповільнення процесу стратегічного планування. Керівництво не має достатньо часу та ресурсів для детального опрацювання стратегічних питань через необхідність вирішення поточних операційних завдань.

9. Одним з інструментів забезпечення розвитку підприємства на ринку

є формування стратегії розвитку з використанням матриці «McKinsey/General Electric». Результати сформованої матриці показали, що існують вагомі передумови для впровадження ДП «ДГ «Андріївське» стратегії селективного розвитку. Для реалізації даної стратегії ДП «ДГ «Андріївське», в роботі було побудоване «дерево цілей». Основною метою ДП «ДГ «Андріївське» є забезпечення високої прибутковості реалізації сільськогосподарської продукції. Для досягнення генеральної мети поставлені три головні цілі: забезпечити високу ефективність праці; забезпечити підприємство необхідною матеріально-технічною базою; збільшити обсяг продажів сільськогосподарської продукції.

10. Для реалізації поставлених цілей, в роботі сформована функціональна матриця впровадження стратегії розвитку, яка допоможе ДП «ДГ «Андріївське» чітко визначити відповідальні підрозділи, розподілити ресурси та встановити терміни для виконання стратегічних завдань, що сприятиме кращій координації дій, ефективному використанню ресурсів та успішному досягненню стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аврамчук Л., Сіднева Л., Бронішевська А. Особливості інфляції в Україні під час воєнного стану. 2023. № 26. С. 50-53. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.004>
2. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: [https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahramnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta#:~:text=%D0%A3%202023%20%D1%80.%2C%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D1%96%D0%BC%D0%B8,%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B2%2021%2C9%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB.](https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahramnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta-perspektivni-zavdannya)
3. Андрейченко А.В. Основні напрями інноваційного розвитку безвідходного агропромислового виробництва. *Наукові записки НУ «Остозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 1 (8). С.4-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2018_8_3.
4. Андрейченко А. В. Науково-економічні основи розвитку безвідходного агропромислового виробництва: монографія. Одеса : Фенікс, 2018. 362 с.
5. Андрейченко А. В., Сментина Н.В. Державна політика у сфері розвитку безвідходного агровиробництва. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 2 (19). С. 23-28. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-19>
6. Афанасьєв М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2007. 272 с.
7. Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. Інструментарій забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8(2). С. 116-125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_20)

8. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навч. посіб. Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
9. Бізнес-менеджмент: навч. посіб/ За ред. Л. І. Федулової. Київ: Науковий світ, 2002. 593 с.
10. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 224 с.
11. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
12. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2000. 360 с.
13. Дикий-дикий Південь, або директор ДП ДГ «Андріївське» про аграрні реалії Одещини. URL: https://kurkul.com/interview/492-dikiy-dikiy-pivden-abo-olga-lukyanchuk-pro-agrarni-realiyi-odeschini?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR36yTc--LKSdWjnuOgY8KyFL4h84xKQg_6KzkFZ-41jhKCjqAVQ3wpVKJg_aem_AaugrZwQKGCQfYRKaBEW4h3Wja_BZA2Db4a120A8m5INb2pZhuPmr0iXYnJzghm9Bdfn3QqdzTzwERgnxfeHC6sl
14. Дорошкевич К., Колінко Н., Тельвак Р., Гродзевич Н. Закономірності та принципи побудови стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 3. С. 55- 63. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.055>
15. Дубічинський В. В. Сучасний тлумачний словник української мови. Харків: Школа. 2011. 708 с.
16. Желуденко К.В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород: Гельветика, 2017. Вип. 14. Ч.1. С. 89–93.
17. Журило І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського*

національного технічного університету. *Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 86-90.

18. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб Харків: ХДАТОХ. 2001. 171 с.

19. Економічний енциклопедичний словник. У 2-х т. Т.1. / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. 616 с.

20. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.

21. Індекс інфляції в Україні 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

22. Каткова Н.В., Мурашко І.С. Принципи стійкого розвитку в управлінні конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 3. С. 32-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_3_7.

23. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с.

24. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.

25. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія. Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

26. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Львів: Новий світ, 2016. 388 с.

27. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

28. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник, Київ: Каравела, 2006. 320 с.

29. Мельник Л.Г. Фундаментальні основи розвитку. Суми: Університетська книга, 2003. 288 с.

30. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник. 2-е вид., переробл. і доповн. Львів: Магнолія плюс, 2006. 392 с.

31. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2004. 336 с.
32. Наливайко А.П., Гаращенко Н.М., Прохорова Є.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. / за заг. та наук. ред. д.е.н., проф. А. П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2016. 485 с.
33. Наливайко А.П., Гребешкова О.М., Решетняк Т.І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
34. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ: УВПК: ЕксОб, 2002. 560 с.
35. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. Непряма оцінка пошкоджень. Перший випуск від 8 червня 2022. URL: року https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/Damages_repor...
36. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. Непряма оцінка пошкоджень. Другий випуск від 10 листопада 2022. URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/damagesreport...>
37. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 196 с.
38. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
39. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. Київ: Логос, 2006. 568 с.
40. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2002. 302 с.
41. Пічугіна, Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. пос.; Харків: ХДУХТ, 2008. 215 с.
42. Полонець В. М. Чи варто використовувати PEST- і SWOT- аналізи у стратегічному маркетингу? *Маркетинг в Україні*. 2006. №4. С. 47-51.

43. Реалії сільського господарства під час війни. Виклики та можливості. Дата публікації 21.11.2023. URL: <https://consumerhm.gov.ua/3536-realiji-silskogo-gospodarstva-pid-chas-vijni-vikliki-ta-mozhливosti>

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

45. Саєнко М.Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.

46. Сільське господарство в умовах воєнного часу: другий рік боротьби за виживання. УКАБ. 08.12.2023. URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/silске_gospodarstvo_v_umova...

47. Сітковська А.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: науково-методичні аспекти формування, імплементації та контролінгу. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04. ПрАТ «Вищий навч. заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2023. 396 с. <https://uacademic.info/ua/document/0523U100017>

48. Сітковська А.О. Формування стратегії управління аграрним підприємством. *Інноваційний менеджмент збалансованого (сталого) природного агровиробництва*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 23-24 жовтня 2014р.). Дніпропетровськ, 2014. С. 110-111.

49. Смирнова Н.В. Концептуальні основи стратегічного управління активами організації *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»* Харків: ХНАУ, 2013. № 8. С.156-163. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/V-Harkivskogo-NAU/JRN/PDF/24.pdf>

50. Сітковська А.О. Формування конкурентної стратегії розвитку. Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: матеріали VIII всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і студентів. (Дніпро, 23-24 квітня 2020 р.). Дніпро. 2020. С. 56-57.

51. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ. 2004. 344 с.
52. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2022 рік. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm
53. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] Київ: ЦУЛ, 2016. 376 с.
54. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 287 с.
55. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: Кондор, 2009. 470 с.
56. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66-71. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_4_12
57. Харченко В.А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2014. № 4 (68). С. 97-104.
58. Чернов М. Г. Конкурсна пропозиція ДП «ДГ» Андріївське». 2020. 24 с.
59. Чернов М. Г., Сусол Р. Л. Сучасний стан та перспективи розвитку тваринництва в умовах ДП «ДГ» Андріївське» ІВПіМ НААН України. Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: мат-ли II Міжнар. наук.-практ. конф. наук.-педагог. працівників та молодих науковців (Одеса, 08-09 грудня 2022 р.) / ОДАУ. Одеса, 2022. С. 270-272.
60. Шершньова З.Є., Оборська С.Є. Стратегічне управління Київ: КНЕУ, 2000 260 с.
61. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
62. Ackoff R.L. On the use of models in corporate planning. *Journal*. Vol. 2. 1981. С. 353-359. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250020404>

63. Ansoff I.H. Strategies management. London: Palgrave Macmillan. 2007. 251 p. URL: <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230590601#about-this-book>
64. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Massachusetts: MIT Press, 1969. 463 p.
65. Day G.S. Marketing's contribution to the strategy debate. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(4), 1992.
66. Hatten K.J., Hatten M.L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1988. 416 p.
67. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases. 2-nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. 237 p.
68. Hussey D. E. Strategic Management: From Theory to Implementation. London: Routledge, 1998. 704 p.
69. Matuszak S. A struggle to survive. Ukraine's economy in wartime. Warszawa. 18.10.2022 URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2022-10-18/a-struggle-to-survive-ukraines-economy-wartime>
70. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. New York: Harpercollins College. 1985. 363 p.
71. Minzberg H. Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The Free Press. 2013. 460 p.
72. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management, 2-nd ed. Homewood, III: Richard D. Irwin, 1985, 622 p..
73. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press. 1998. 396 p.
74. Quinn J. B. Strategies for change: logistical incrementalism. Homewood, IL, Dow-JonesIrwin. 1980.234 p.
75. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: a Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. August. 1972. 365 p.
76. SMART Goal. Definition, Guide, and Importance of Goal Setting. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/smart->

[goal/#::~text=A%20SMART%20goal%20is%20used,chances%20of%20achieving%20your%20goal.](#)

77. Smith G.D., Arnold D.R., Bizzel B.G. Business Strategy and Policy. Boston; Houghton Mifflin, 1988.

78. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 1987. 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.