МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

Кафедра девелопменту та просторового планування
(повна назва кафедри)

Допустити до захисту
Завідувач кафедри_____
(підпис)

_____
(прізвище та ініціали)
“___” _____ 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЗАХІД-АГРО МХП")

ASSESSMENT AND DIRECTIONS FOR IMPROVING STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT (USING THE EXAMPLE OF LLC "ZAKHID-AGRO MHP")

Виконав: студент 4 курсу, групи МО-23-1Лд
спеціальності 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)
Якобше Богдан Петрович
(прізвище та ініціали українською)

Yakobshe Bogdan
(прізвище та ім’я англійською)

Керівник к.ю.н. Б.П.Козьмук
(прізвище та ініціали)

Рецензент Шегинська Н.З.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

Відокремлений структурний підрозділ
«Інститут інноваційної освіти КНУБА»

Кафедра девелопменту та просторового планування

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри_____
(підпис)

_____
(прізвище та ініціали)

"____" _____20___року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Якобше Богдану Петровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Оцінка та напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства (на прикладі ТОВ "Захід-Агро МХП")

керівник роботи к.ю.н., Козьмук Богдан Петрович
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.03.2026 р. № 04-04/83.
2. Строк подання студентом роботи 05.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства; Сутність, принципи та етапи стратегічного управління розвитком підприємства; Методи та інструменти оцінки ефективності стратегічного управління; Особливості стратегічного управління підприємствами; оцінка системи стратегічного управління ТОВ «ЗАХІД-АГРО МХП»; Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Захід-Агро МХП» та середовища його діяльності; Аналіз стратегічного потенціалу та конкурентних позицій підприємства; Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства; напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «ЗАХІД-АГРО МХП»; Формування пріоритетних стратегічних напрямів розвитку підприємства; Удосконалення механізму стратегічного планування та контролю; Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.
5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) : Визначення категорії «стратегічне управління»; Етапи стратегічного управління підприємством; Механізм стратегічного контролю, Взаємодія ТОВ «Захід-Агро МХП» із ключовими суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища, Організаційна структура ТОВ «Захід-Агро МХП».

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 31.03.26 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП	01.04.26-05.04.26	
2	**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**	06.04.26-19.04.26	
3	1.1. Сутність, принципи та етапи стратегічного управління розвитком підприємства	06.04-09.04.26	
4	1.2. Методи та інструменти оцінки ефективності стратегічного управління	10.04-15.04.26	
5	1.3. Особливості стратегічного управління підприємствами	16.04-19.04.26	
6	**РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЗАХІД-АГРО МХП»**	20.04.26-04.05.26	
7	2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Захід-Агро МХП» та середовища його діяльності	20.04-23.04.26	
8	2.2. Аналіз стратегічного потенціалу та конкурентних позицій підприємства	24.04-30.04.26	
9	2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства	01.05-04.05.26	
10	**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЗАХІД-АГРО МХП»**	05.05.26-19.05.26	
11	3.1. Формування пріоритетних стратегічних напрямів розвитку підприємства	05.05-09.05.26	
12	3.2. Удосконалення механізму стратегічного планування та контролю	10.05-14.05.26	

13	3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	15.05-19.05.26	
14	**ВИСНОВКИ**	20.05.26-24.05.26	
15	**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**	25.05.26-30.05.26	
16	**ФОРМУВАННЯ ДОДАТКІВ, ПРЕЗЕНТАЦІЇ**	01.06.26-05.06.26	

Студент _____ Якобше Б.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи_____ Козьмук Б.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи
від «___» _____ 2026 року

Склад комісії:

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

АНОТАЦІЯ

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства аграрного сектору.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади оцінки й удосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Захід-Агро МХП».

Метою бакалаврської роботи є оцінка системи стратегічного управління розвитком підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Захід-Агро МХП».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:
– узагальнити теоретичні засади стратегічного управління розвитком підприємства;
– дослідити методи та інструменти оцінки ефективності стратегічного управління;
– проаналізувати організаційно-економічні характеристики діяльності ТОВ «Захід-Агро МХП»;
– здійснити оцінку стратегічного потенціалу та конкурентних позицій підприємства;
– визначити проблемні аспекти реалізації стратегії розвитку;
– розробити напрями вдосконалення стратегічного управління та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Одержані результати можуть бути використані в роботі підприємств і формування їх операційної діяльності. Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління в діяльності ТОВ «Захід-Агро МХП» з метою підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства. Запропоновані підходи можуть бути застосовані також іншими підприємствами аграрного сектору, що функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища та інтегрованих корпоративних структур.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2026 рік

Рік захисту роботи 2026 рік

Ключові слова: ефективність, ефективність управління ресурсами, стратегічне управління, управління діяльністю підприємства.

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 73 сторінки, список літератури з 48 найменувань, 2 додатки.

ЗМІСТ

ВСТУП……..8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА……11

1.1. Сутність, принципи та етапи стратегічного управління розвитком підприємства……11

1.2. Методи та інструменти оцінки ефективності стратегічного управління…16

1.3. Особливості стратегічного управління підприємствами ……..26

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЗАХІД-АГРО МХП»……34

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Захід-Агро МХП» та середовища його діяльності……34

2.2. Аналіз стратегічного потенціалу та конкурентних позицій підприємства..39

2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства…….44

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЗАХІД-АГРО МХП»

3.1. Формування пріоритетних стратегічних напрямів розвитку підприємства.52

3.2. Удосконалення механізму стратегічного планування та контролю……..54

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів……....58

ВИСНОВКИ……65

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……67

ДОДАТКИ……71

ВСТУП

В умовах воєнної економіки, глобальної продовольчої нестабільності, трансформації логістичних ланцюгів та посилення конкуренції стратегічне управління набуває особливої ваги для підприємств аграрного сектору України. Аграрні компанії функціонують в середовищі високих ризиків, зумовлених коливаннями світових цін на аграрну продукцію, змінами валютного курсу, інфляційними процесами, кліматичними викликами та регуляторними трансформаціями. За таких умов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності можливе лише за умови формування ефективної системи стратегічного управління розвитком підприємства, що поєднує гнучкість, адаптивність та орієнтацію на сталий розвиток.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для підприємств, що входять до структури великих агропромислових холдингів, зокрема компаній групи Миронівський хлібопродукт (МХП), які здійснюють діяльність в умовах масштабної інтеграції виробничих, фінансових і логістичних процесів. ТОВ «Захід-Агро МХП» є важливою складовою аграрного сегмента холдингу та функціонує в регіональному аграрному середовищі з високим рівнем конкуренції та ресурсних обмежень. У зв’язку з цим постає необхідність комплексної оцінки чинної системи стратегічного управління підприємства та розробки обґрунтованих напрямів її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Теоретичні та методологічні засади стратегічного управління розвитку підприємств ґрунтовно висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних учених. Значний внесок у формування концепції стратегічного менеджменту здійснили Ігор Ансофф, Майкл Портер, Генрі Мінцберг, які розробили підходи до формування стратегій розвитку, конкурентного позиціонування та управління змінами. Серед українських науковців питання стратегічного управління, розвитку підприємств аграрної сфери та забезпечення їх конкурентоспроможності досліджувалися у працях

багатьох економістів та управлінців. Водночас, з огляду на динамічність зовнішнього середовища та специфіку функціонування інтегрованих аграрних структур, потребують подальшого дослідження питання оцінки ефективності стратегічного управління на рівні окремого підприємства та обґрунтування практичних механізмів його вдосконалення.

Метою бакалаврської роботи є оцінка системи стратегічного управління розвитком підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Захід-Агро МХП».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

– узагальнити теоретичні засади стратегічного управління розвитком підприємства;

– дослідити методи та інструменти оцінки ефективності стратегічного управління;

– проаналізувати організаційно-економічні характеристики діяльності ТОВ «Захід-Агро МХП»;

– здійснити оцінку стратегічного потенціалу та конкурентних позицій підприємства;

– визначити проблемні аспекти реалізації стратегії розвитку;

– розробити напрями вдосконалення стратегічного управління та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства аграрного сектору.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади оцінки й удосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Захід-Агро МХП».

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень стратегічного управління; системний підхід – для дослідження підприємства як цілісної соціально-економічної системи; методи економічного та фінансового аналізу – для оцінки результатів діяльності

підприємства; SWOT-аналіз – для визначення стратегічних позицій; методи порівняння, групування та графічного відображення – для інтерпретації отриманих результатів; економіко-математичні розрахунки – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління в діяльності ТОВ «Захід-Агро МХП» з метою підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства. Запропоновані підходи можуть бути застосовані також іншими підприємствами аграрного сектору, що функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища та інтегрованих корпоративних структур.

Структура роботи. Атестаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, підпунктів до них, висновків та списку використаних джерел. Загальних обсяг роботи містить 73 сторінки, список літератури з 48 найменувань, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та етапи стратегічного управління розвитком підприємства

Стратегічне управління розвитком підприємства є однією з ключових категорій сучасної теорії менеджменту, що відображає довгострокову спрямованість управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкого функціонування суб'єкта господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища. В умовах глобалізації, технологічних трансформацій та зростання невизначеності саме стратегічний підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й формувати власну траєкторію розвитку, забезпечуючи збалансоване поєднання ресурсного потенціалу та ринкових можливостей [1].

Поняття стратегічного управління (Табл.1.1) еволюціонувало від довгострокового планування до комплексної системи управління організаційними змінами. Засновником концепції стратегічного менеджменту вважають Ігоря Ансоффа, який визначав стратегію як набір правил для прийняття рішень, що визначають напрям розвитку організації [2]. Подальший розвиток теорії пов'язаний із дослідженнями Майкла Портера, який акцентував увагу на формуванні конкурентних переваг та позиціонуванні підприємства в галузевому середовищі [3]. Генрі Мінцберг розширив розуміння стратегії, розглядаючи її як поєднання плану, поведінкової моделі та практичних дій організації [4].

Табл. 1.1

Визначення категорії «стратегічне управління»

Джерело: укладено автором за [15,

Категорія	Автор визначення	Суть визначення	Джерело інформації
Стратегічне управління	Alfred Chandler	Визначення довгострокових цілей підприємства, вибір курсу дій і розподіл ресурсів для їх досягнення	Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. – Cambridge: MIT Press, 1962.
Стратегічне управління	Igor Ansoff	Процес прийняття стратегічних рішень щодо взаємодії організації із зовнішнім середовищем та формування напрямів її розвитку	Ansoff I. Corporate Strategy. – New York: McGraw-Hill, 1965.
Стратегічне управління	Michael Porter	Формування конкурентної позиції компанії шляхом вибору унікальної стратегії та створення конкурентних переваг	Porter M. Competitive Strategy. – New York: Free Press, 1980.
Стратегічне управління	Henry Mintzberg	Комплекс рішень і дій, що формують та реалізують стратегію організації як модель поведінки	Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. – New York: Free Press, 1994.
Стратегічне управління	Peter Drucker	Цілеспрямований процес визначення місії організації та управління результатами її діяльності в довгостроковій перспективі	Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York: Harper & Row, 1973.
Стратегічне управління	Gerry Johnson	Напрям та сфера діяльності організації у довгостроковій перспективі, що забезпечує відповідність ресурсів вимогам середовища	Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy. – Pearson Education, 2017.
Стратегічне управління	Arthur Thompson	Процес формування бачення, постановки цілей, розробки та реалізації стратегії з подальшим контролем результатів	Thompson A., Strickland A., Gamble J. Crafting and Executing Strategy. – McGraw-Hill, 2020.
Стратегічне управління	Zinaida Shershneva	Багатофункціональний процес розробки і реалізації стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства	Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – Київ: КНЕУ, 2004.
Стратегічне управління	Ihor Balan	Система управління, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища	Балан І.В. Стратегічне управління підприємством. – Київ: Центр учбової літератури, 2012.

Категорія	Автор визначення	Суть визначення	Джерело інформації
Стратегічне управління	Viktor Vikhansky	Процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – Москва: Гардарики, 2003.

У сучасному трактуванні стратегічне управління розвитком підприємства розглядається як процес формування та реалізації довгострокових цілей і стратегій, спрямованих на забезпечення сталого зростання, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій підприємства [5]. Водночас розвиток підприємства розуміється як якісні та кількісні зміни у його діяльності, що забезпечують підвищення економічних результатів, інноваційність, розширення ринків збуту та вдосконалення організаційної структури [6].

Сутність стратегічного управління розвитком підприємства полягає у забезпеченні узгодженості між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім середовищем його функціонування. Воно передбачає системний аналіз факторів макро- та мікросередовища, оцінку ресурсів і компетенцій, формування стратегічних альтернатив та вибір оптимального напряму розвитку. При цьому важливою складовою є гнучкість стратегії та здатність до своєчасного коригування управлінських рішень відповідно до змін умов господарювання [7].

Стратегічне управління розвитком підприємства ґрунтується на низці принципів. Першим є принцип системності, що передбачає розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, взаємопов’язаної з зовнішнім середовищем. Принцип цілеспрямованості забезпечує орієнтацію діяльності на досягнення чітко визначених довгострокових цілей. Принцип адаптивності передбачає здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом коригування стратегічних орієнтирів. Принцип комплексності полягає в урахуванні взаємозв’язку між виробничими, фінансовими, маркетинговими та кадровими аспектами діяльності. Принцип безперервності означає постійний характер стратегічного аналізу та контролю реалізації стратегії [1; 5].

Важливим є також принцип наукової обґрунтованості, що передбачає використання сучасних методів аналізу та прогнозування, а також принцип ефективності, який орієнтує стратегічні рішення на досягнення максимального результату за оптимального використання ресурсів. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває принцип сталого розвитку, який передбачає врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів функціонування підприємства [6].

Процес стратегічного управління розвитком підприємства включає низку взаємопов'язаних етапів (рис.1.1).

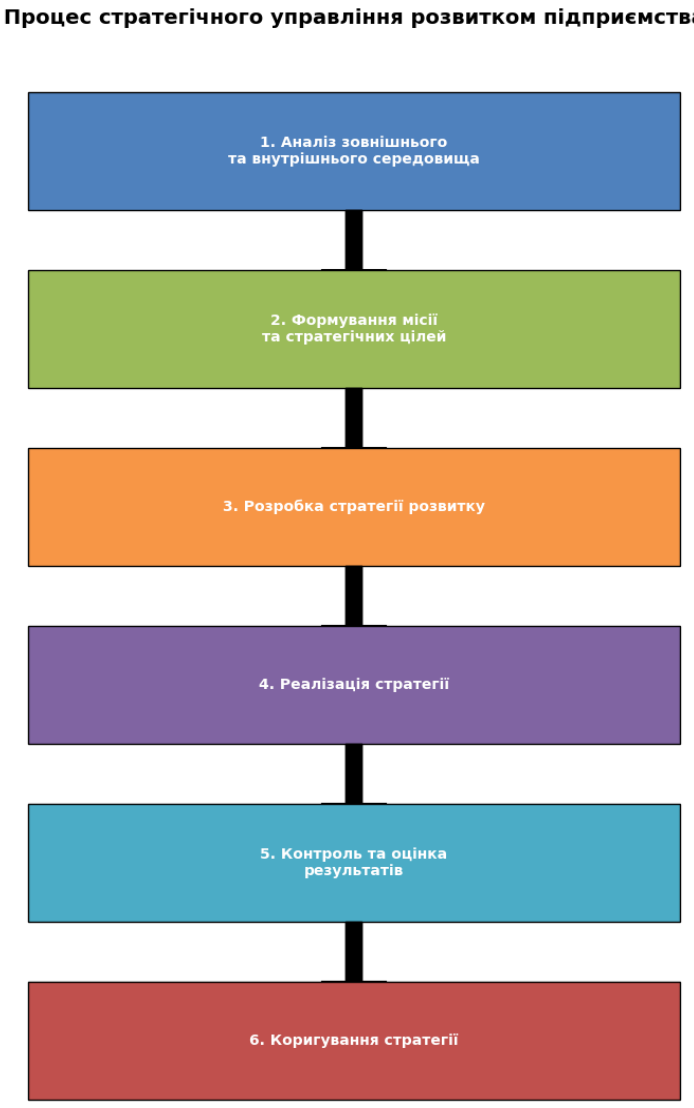


Рис.1.1 Етапи стратегічного управління підприємством

Джерело: укладено автором за [4,7,12]

Першим етапом є стратегічний аналіз, що охоплює дослідження зовнішнього середовища (PEST-аналіз, аналіз галузі, конкурентів) та внутрішнього потенціалу підприємства (аналіз ресурсів, компетенцій, фінансового стану). На цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози його розвитку [3].

Другим етапом є формування місії, бачення та стратегічних цілей підприємства. Місія визначає основне призначення підприємства та його роль у суспільстві, тоді як стратегічні цілі конкретизують бажані результати діяльності у довгостроковій перспективі [2]. Чітке формулювання цілей забезпечує узгодженість управлінських рішень та координацію дій структурних підрозділів.

Третім етапом є розробка стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії розвитку. Це може бути стратегія зростання, стабілізації, диверсифікації або реструктуризації. Вибір стратегії здійснюється на основі оцінки ресурсних можливостей підприємства, рівня ризику та очікуваної ефективності [4].

Четвертим етапом є реалізація обраної стратегії, що передбачає розробку стратегічних планів, бюджетів, програм розвитку та організаційних змін. Ефективність реалізації залежить від узгодженості дій керівництва, мотивації персоналу та наявності належного інформаційного забезпечення [5].

Заключним етапом є стратегічний контроль та оцінка результатів. Він передбачає моніторинг виконання стратегічних завдань, аналіз відхилень від запланованих показників та своєчасне коригування стратегії. Безперервність контролю забезпечує адаптивність підприємства до змін та підвищує ефективність стратегічного управління в цілому [7].

Отже, стратегічне управління розвитком підприємства є комплексним, безперервним і системним процесом, спрямованим на забезпечення довгострокового зростання та конкурентоспроможності підприємства. Його сутність полягає в інтеграції стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю, що базуються на принципах системності, адаптивності, наукової обґрунтованості та ефективності. Реалізація стратегічного підходу дозволяє

підприємству формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток в умовах нестабільного економічного середовища.

1.2. Методи та інструменти оцінки ефективності стратегічного управління

Оцінка ефективності стратегічного управління є важливою складовою процесу забезпечення сталого розвитку підприємства, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення стратегічних цілей, рівень адаптації до змін зовнішнього середовища та результативність використання ресурсного потенціалу. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції та зростання вимог до прозорості управління особливого значення набуває комплексне застосування методів і інструментів оцінювання стратегічної діяльності підприємства [1].

Ефективність стратегічного управління доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що відображає співвідношення досягнутих результатів із поставленими стратегічними цілями, витратами ресурсів та очікуваними ефектами у довгостроковій перспективі. Вона включає фінансову, ринкову, інноваційну, соціальну та організаційну складові, що зумовлює необхідність використання системного підходу до оцінювання [2].

Ефективність стратегічного управління є комплексною характеристикою результативності процесу формування, реалізації та коригування довгострокової стратегії підприємства. Вона відображає ступінь досягнення стратегічних цілей, рівень адаптації організації до змін зовнішнього середовища та здатність забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. На відміну від оперативної ефективності, яка орієнтована переважно на короткострокові результати та раціональність використання ресурсів, стратегічна ефективність пов’язана із формуванням конкурентних переваг, зміцненням ринкових позицій та створенням доданої вартості в майбутньому.

Сутність ефективності стратегічного управління полягає у відповідності між обраною стратегією та умовами функціонування підприємства. Як зазначав Michael Porter, конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство реалізує унікальну стратегію, що відрізняється від дій конкурентів і створює цінність для споживача. Отже, ефективність стратегічного управління безпосередньо залежить від здатності керівництва правильно оцінити галузеве середовище, позицію підприємства та потенціал ресурсів. Водночас Igor Ansoff підкреслював важливість стратегічної гнучкості та своєчасної реакції на зміни середовища, що також є критерієм ефективності.

Ефективність стратегічного управління має багатовимірний характер. По-перше, вона проявляється у фінансових показниках діяльності підприємства: зростанні прибутку, підвищенні рентабельності, збільшенні вартості бізнесу, стабільності грошових потоків. По-друге, вона відображається у нефінансових результатах: рівні задоволеності клієнтів, інноваційній активності, якості управлінських процесів, розвитку персоналу та іміджі компанії. По-третє, важливим критерієм є стратегічна стійкість, тобто здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі навіть за умов кризових явищ.

Оцінювання ефективності стратегічного управління передбачає використання системи показників і методів аналізу. У сучасній практиці широко застосовується концепція збалансованої системи показників, розроблена Robert Kaplan та David Norton, яка дозволяє оцінювати результати за чотирма взаємопов’язаними площинами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Такий підхід дає можливість пов’язати стратегічні цілі з конкретними вимірюваними індикаторами та забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Важливою умовою ефективності стратегічного управління є узгодженість між стратегічним баченням керівництва та організаційною структурою підприємства. Якщо стратегія не підтримується відповідною системою мотивації, корпоративною культурою та ресурсним забезпеченням, її реалізація

стає формальною і не приносить очікуваних результатів. Ефективність також залежить від рівня стратегічного мислення керівників, їх здатності прогнозувати тенденції розвитку ринку, аналізувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Окрему роль відіграє механізм стратегічного контролю. Постійний моніторинг виконання стратегічних планів, аналіз відхилень та своєчасне коригування стратегії забезпечують її адаптивність. Стратегічне управління не є одноразовим актом планування, а являє собою безперервний процес, що потребує гнучкості та системності. Саме циклічність аналізу, реалізації та коригування дозволяє підтримувати відповідність між цілями підприємства та змінами у зовнішньому середовищі.

Механізм стратегічного контролю є невід'ємною складовою системи стратегічного управління підприємством і спрямований на забезпечення відповідності фактичних результатів діяльності стратегічним цілям та орієнтирам розвитку. Його сутність полягає у систематичному спостереженні, оцінюванні та коригуванні процесу реалізації стратегії з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Стратегічний контроль виступає не лише інструментом виявлення відхилень, а й засобом підтримки стратегічної гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

На відміну від оперативного контролю, який зосереджений на поточних показниках діяльності, стратегічний контроль орієнтований на довгострокову перспективу та досягнення місії й стратегічних цілей організації. Його механізм передбачає поєднання аналітичних, організаційних та інформаційних інструментів, що забезпечують комплексний підхід до оцінки стратегічних рішень і результатів їх реалізації.

Механізм стратегічного контролю включає декілька взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є встановлення стратегічних стандартів і контрольних показників. На цьому етапі визначаються ключові показники ефективності, які відображають досягнення стратегічних цілей. Це можуть бути фінансові індикатори, показники ринкової частки, інноваційної активності, продуктивності

праці, рівня задоволеності клієнтів та інші критерії, що характеризують стратегічний розвиток підприємства.

Другим етапом є моніторинг та збір інформації про фактичні результати діяльності. Для цього формується система стратегічної звітності, яка забезпечує своєчасне надходження достовірних даних. Важливу роль відіграють інформаційні системи управління, внутрішній аудит, маркетингові дослідження та аналіз зовнішнього середовища. На цьому етапі здійснюється також відстеження змін у макроекономічному, конкурентному та галузевому середовищі.

Третій етап передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими стратегічними показниками та виявлення відхилень. Аналіз відхилень дозволяє визначити причини невідповідності між очікуваними та реальними результатами. Причини можуть бути як внутрішніми, пов’язаними з неефективною реалізацією стратегії, так і зовнішніми, зумовленими змінами кон’юнктури ринку, регуляторного середовища чи поведінки конкурентів.

Четвертим етапом є прийняття коригувальних управлінських рішень. Залежно від характеру та масштабів відхилень можливе коригування окремих стратегічних програм, ресурсного забезпечення, організаційної структури або навіть перегляд самої стратегії розвитку. Таким чином, стратегічний контроль виконує функцію зворотного зв’язку у системі стратегічного управління, забезпечуючи адаптацію підприємства до змінного середовища.

Важливою складовою механізму стратегічного контролю є визначення відповідальності та повноважень суб’єктів контролю. Як правило, стратегічний контроль здійснюється на рівні вищого керівництва підприємства, однак до процесу можуть залучатися керівники функціональних підрозділів, служба внутрішнього аудиту та аналітичні підрозділи. Ефективність механізму значною мірою залежить від чіткого розподілу відповідальності та налагодженої системи комунікацій.

Суттєву роль у механізмі стратегічного контролю відіграють інструменти стратегічного аналізу, зокрема система збалансованих показників, стратегічні

карти, бенчмаркінг, сценарний аналіз, стратегічний аудит. Їх застосування дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, а й нефінансові чинники, що формують довгострокову цінність підприємства.

Механізм стратегічного контролю (рис.1.2) повинен базуватися на принципах системності, комплексності, об'єктивності, своєчасності та адаптивності. Системність передбачає охоплення всіх ключових аспектів діяльності підприємства. Комплексність означає поєднання кількісних і якісних методів оцінювання. Об'єктивність забезпечується використанням достовірної інформації та чітких критеріїв оцінки. Своєчасність дозволяє оперативно реагувати на відхилення, а адаптивність - враховувати зміни зовнішнього середовища.



Рис.1.2 Механізм стратегічного контролю

Джерело: власна розробка автора

Подана схема (рис.3.1) відображає логічно послідовний та циклічний механізм стратегічного контролю, який інтегрується у загальну систему стратегічного

управління підприємством. Її структура демонструє взаємозв’язок між ключовими етапами контролю та підкреслює безперервний характер цього процесу.

Перший блок - встановлення стратегічних цілей та показників — є вихідною точкою механізму. На цьому етапі формується система орієнтирів, за якими надалі оцінюється діяльність підприємства. Важливо, що в схемі акцент зроблено не лише на фінансових показниках, а й на ринковій частці, інноваційності, продуктивності та задоволеності клієнтів. Це свідчить про комплексний підхід до стратегічної оцінки, що відповідає сучасним концепціям багатовимірного вимірювання результативності.

Другий етап - моніторинг та збір даних - забезпечує інформаційну основу стратегічного контролю. Схема відображає, що процес спирається на стратегічну звітність, аналіз зовнішнього середовища, аудит та дослідження. Таким чином, контроль охоплює як внутрішні параметри діяльності, так і фактори макро- та мікросередовища. Це дозволяє своєчасно виявляти зміни, що можуть вплинути на реалізацію стратегії.

Третій блок - аналіз та оцінка відхилень - є аналітичним ядром механізму. Саме тут відбувається порівняння фактичних результатів із запланованими та встановлення причин відхилень. Наявність окремого етапу причинного аналізу свідчить про орієнтацію не лише на фіксацію проблем, а й на глибоке розуміння їх джерел, що підвищує якість управлінських рішень.

Наступний етап - коригувальні рішення - відображає управлінську реакцію на виявлені відхилення. У схемі зазначено можливість корекції стратегії, змін програм та перерозподілу ресурсів. Це демонструє гнучкість системи стратегічного управління та її здатність адаптуватися до нових умов функціонування.

Окремо виділений блок зворотного зв’язку та корекції підкреслює циклічність процесу стратегічного контролю. Стрілки, що формують замкнений контур, символізують постійний характер контролю та його інтеграцію у стратегічний

процес. Таким чином, стратегічний контроль виступає не разовою процедурою, а безперервним механізмом підтримання стратегічної відповідності.

Нижня частина схеми акцентує увагу на принципах функціонування механізму - системності, адаптивності та об’єктивності. Їх наявність у структурі схеми свідчить про те, що ефективність стратегічного контролю залежить не лише від формальних процедур, а й від якісних характеристик організації контрольного процесу.

Узагальнюючи, схема відображає стратегічний контроль як комплексну, багатоетапну та динамічну систему, що забезпечує узгодження стратегічних цілей із фактичними результатами діяльності підприємства. Вона демонструє логіку переходу від планування до моніторингу, аналізу, корекції та повторного стратегічного уточнення, що формує замкнений управлінський цикл і сприяє підвищенню ефективності стратегічного розвитку підприємства.

У сучасних умовах нестабільності та високої конкуренції механізм стратегічного контролю набуває особливого значення. Він забезпечує підтримання стратегічної рівноваги між довгостроковими цілями та поточними результатами, сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і формуванню культури відповідальності за стратегічні результати. Ефективно побудований механізм стратегічного контролю дозволяє підприємству своєчасно виявляти ризики, використовувати нові можливості та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ефективність стратегічного управління визначається не лише досягнутими економічними результатами, а й здатністю підприємства забезпечувати довгостроковий розвиток, адаптуватися до змін, формувати конкурентні переваги та створювати стійку цінність для зацікавлених сторін. Вона є інтегральним показником якості стратегічних рішень, організації процесу їх реалізації та системи контролю, що в сукупності формують основу стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Одним із базових методів оцінки є фінансово-економічний аналіз, який передбачає дослідження показників прибутковості, рентабельності, ліквідності,

ділової активності та фінансової стійкості підприємства. Динаміка цих показників у довгостроковому періоді дозволяє оцінити результативність реалізації стратегічних рішень. Зокрема, аналіз рентабельності активів і власного капіталу свідчить про ефективність використання ресурсів, а показники оборотності – про якість управління операційною діяльністю [3].

Важливим інструментом оцінювання є стратегічний аналіз конкурентного середовища, зокрема модель п’яти сил конкуренції Майкла Портера, яка дозволяє визначити вплив постачальників, споживачів, конкурентів, товарів-замінників та потенційних нових учасників ринку на позиції підприємства [4]. Використання цього підходу дає можливість оцінити ефективність обраної конкурентної стратегії та її відповідність галузевим умовам.

Стратегічний аналіз конкурентного середовища є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки саме він дозволяє підприємству оцінити умови функціонування в галузі, визначити джерела конкурентного тиску та сформувати обґрунтовану стратегію розвитку. Конкурентне середовище охоплює сукупність суб’єктів і факторів, які безпосередньо впливають на ринкову позицію підприємства, рівень прибутковості та можливості зростання. До таких факторів належать існуючі конкуренти, потенційні нові учасники ринку, постачальники, споживачі, а також товари-замінники.

Однією з найбільш відомих і практично значущих концепцій стратегічного аналізу є модель п’яти сил конкуренції, запропонована Michael Porter. Вона була представлена у праці Competitive Strategy та стала фундаментальною основою галузевого аналізу. Основна ідея моделі полягає в тому, що рівень конкуренції та прибутковість у галузі визначаються не лише прямим суперництвом між компаніями, а й впливом п’яти структурних сил.

Перша сила – це рівень конкурентної боротьби між існуючими компаніями в галузі. Інтенсивність конкуренції залежить від кількості гравців, темпів зростання ринку, рівня диференціації продукції, бар’єрів виходу з галузі та структури витрат. Якщо ринок насичений, а продукція стандартизована, конкуренція посилюється, що призводить до зниження цін і скорочення

прибутковості. Висока конкуренція стимулює підприємства шукати унікальні переваги, впроваджувати інновації та оптимізувати витрати.

Друга сила – загроза появи нових конкурентів. Якщо вхідні бар'єри є низькими, нові компанії можуть швидко увійти на ринок і посилити конкуренцію. До бар'єрів входу належать значні початкові інвестиції, доступ до каналів збуту, патентний захист, економія на масштабі, регуляторні обмеження та сформована лояльність споживачів. Чим вищі бар'єри входу, тим менш імовірна поява нових гравців і тим стабільнішою є позиція існуючих компаній.

Третя сила – загроза товарів-замінників. Замінники задовольняють ті самі потреби споживачів, але іншим способом. Наприклад, для традиційних роздрібних магазинів замінником можуть виступати онлайн-платформи. Наявність доступних і привабливих альтернатив обмежує можливість підприємства підвищувати ціни та знижує його прибутковість. Ступінь загрози залежить від співвідношення ціни та якості замінників, а також від готовності споживачів переходити до альтернативних рішень.

Четверта сила – ринкова влада постачальників. Якщо постачальники мають можливість диктувати умови, підвищувати ціни або знижувати якість ресурсів, це негативно впливає на витрати підприємства. Сила постачальників зростає, коли їх небагато, коли вони пропонують унікальні ресурси або коли заміна постачальника є складною та дорогою. У таких умовах підприємства прагнуть диверсифікувати джерела постачання або інтегруватися вертикально.

П'ята сила – ринкова влада покупців. Споживачі можуть чинити тиск на підприємство, вимагаючи зниження цін, підвищення якості або покращення сервісу. Сила покупців зростає, якщо вони здійснюють великі обсяги закупівель, мають доступ до альтернативних постачальників або добре обізнані щодо ринкових цін. У таких умовах підприємству необхідно формувати довгострокові відносини з клієнтами, підвищувати рівень сервісу та створювати додану цінність.

Модель п'яти сил дозволяє комплексно оцінити структуру галузі та визначити її привабливість. Якщо більшість сил є сильними, галузь характеризується високим рівнем конкуренції та низькою середньою прибутковістю. Якщо ж

вплив сил є помірним або слабким, підприємства мають більше можливостей для отримання стабільного прибутку. Важливо підкреслити, що аналіз повинен бути динамічним, оскільки технологічні зміни, глобалізація та цифровізація можуть трансформувати структуру галузі та змінювати співвідношення сил.

Практичне значення моделі полягає у можливості визначити стратегічні напрями дій підприємства. Наприклад, за умов високої конкуренції доцільно застосовувати стратегію диференціації або лідерства за витратами. За наявності сильного тиску з боку покупців підприємство може інвестувати у бренд, сервіс та інновації. Якщо ж загроза нових учасників є високою, компанія може підвищувати бар'єри входу через масштабування виробництва, розвиток партнерських мереж або формування унікальних компетенцій.

Отже, стратегічний аналіз конкурентного середовища, зокрема модель п'яти сил, є важливим інструментом обґрунтування стратегічних рішень. Він дозволяє глибше зрозуміти природу галузевої конкуренції, оцінити ризики та можливості та сформувати стратегію, спрямовану на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Серед універсальних інструментів оцінки стратегічного управління широкого застосування набув SWOT-аналіз, що передбачає визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Його результати дозволяють оцінити узгодженість внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми умовами функціонування та визначити стратегічні розриви [1].

У сучасній практиці управління дедалі більшого значення набуває система збалансованих показників (Balanced Scorecard), розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортоном. Вона передбачає оцінку стратегічної діяльності за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу [5]. Такий підхід дозволяє інтегрувати стратегічні цілі з операційною діяльністю підприємства та забезпечити моніторинг їх досягнення в режимі реального часу.

До методів оцінювання також належать економіко-математичні моделі прогнозування, що використовуються для визначення довгострокових тенденцій розвитку, оцінки інвестиційної привабливості та розрахунку стратегічних

альтернатив. Методи дисконтування грошових потоків, зокрема чиста приведена вартість (NPV) та внутрішня норма дохідності (IRR), дозволяють оцінити ефективність стратегічних інвестиційних рішень [6].

Окреме місце займають методи стратегічного контролю, які включають аналіз відхилень фактичних показників від планових, аудит стратегічного управління та бенчмаркінг. Бенчмаркінг передбачає порівняння показників діяльності підприємства з найкращими галузевими практиками, що дозволяє визначити напрями підвищення ефективності та вдосконалення управлінських процесів [7].

В умовах цифровізації економіки дедалі частіше використовуються інформаційно-аналітичні системи, які забезпечують автоматизований моніторинг ключових показників ефективності (KPI). Впровадження систем управління на основі KPI дозволяє встановити чіткий зв'язок між стратегічними цілями та індивідуальними результатами діяльності працівників, що підвищує прозорість та керованість стратегічних процесів [2].

Слід зазначити, що жоден із методів не забезпечує повної та універсальної оцінки ефективності стратегічного управління. Тому доцільним є використання інтегрованого підходу, що поєднує фінансові та нефінансові показники, кількісні та якісні методи аналізу, стратегічний і операційний контроль. Такий підхід забезпечує комплексне бачення результативності реалізації стратегії та сприяє своєчасному коригуванню управлінських рішень [5].

Таким чином, методи та інструменти оцінки ефективності стратегічного управління охоплюють широкий спектр аналітичних підходів – від традиційного фінансового аналізу до сучасних систем стратегічного контролю та цифрових інструментів моніторингу. Їх раціональне поєднання дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку результатів стратегічної діяльності, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та створити передумови для довгострокового розвитку підприємства.

1.3. Особливості стратегічного управління підприємствами

Стратегічне управління підприємствами має низку специфічних особливостей, що зумовлені галузевою приналежністю, масштабами діяльності,

рівнем інтеграції в ринкове середовище, ресурсним потенціалом та ступенем впливу зовнішніх факторів. У сучасних умовах господарювання стратегічне управління виступає не лише інструментом довгострокового планування, а комплексною системою адаптації підприємства до змін, що відбуваються у макро- та мікросередовищі [1].

Однією з ключових особливостей стратегічного управління підприємствами є його орієнтація на довгострокову перспективу розвитку. На відміну від оперативного управління, яке спрямоване на вирішення поточних завдань, стратегічне управління формує напрям руху підприємства на тривалий період, визначає його місію, бачення та стратегічні цілі. Це зумовлює необхідність прогнозування тенденцій ринку, технологічних змін та трансформацій конкурентного середовища [2].

Важливою особливістю є тісний взаємозв'язок стратегічного управління із зовнішнім середовищем. Підприємство функціонує як відкрита система, що постійно взаємодіє з державними інституціями, постачальниками, споживачами, конкурентами та фінансовими установами. Відповідно, стратегічні рішення повинні враховувати вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що формують умови функціонування бізнесу [3]. Неврахування таких факторів може призвести до втрати конкурентних позицій або фінансової нестабільності.

Ще однією характерною рисою є комплексність стратегічного управління, що передбачає охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства. Стратегія має інтегрувати виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну та кадрову політику, забезпечуючи їх узгодженість і спрямованість на досягнення загальних цілей розвитку. У цьому контексті важливу роль відіграє координація дій структурних підрозділів та формування ефективної організаційної структури управління [4].

Комплексність стратегічного управління полягає у його багатовимірному, системному та інтегрованому характері, що охоплює всі сфери діяльності підприємства, рівні управління та часові горизонти розвитку. Стратегічне

управління не обмежується лише формуванням довгострокових цілей, а передбачає узгоджену взаємодію аналітичних, планових, організаційних, мотиваційних і контрольних процесів, спрямованих на забезпечення сталого функціонування та розвитку організації в умовах змінного середовища.

Передусім комплексність проявляється у системному підході до підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Організація розглядається не ізольовано, а в постійній взаємодії з зовнішнім середовищем, яке включає економічні, політичні, технологічні, соціальні та конкурентні фактори. Такий підхід передбачає необхідність одночасного врахування внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх обмежень і загроз. Узгодження внутрішнього потенціалу з умовами ринку є ключовою передумовою стратегічної ефективності.

Комплексність також означає інтеграцію різних функціональних напрямів управління. Стратегія не може бути реалізована лише на рівні вищого керівництва без відповідної підтримки з боку маркетингу, виробництва, фінансів, управління персоналом, інноваційної діяльності та логістики. Усі ці підсистеми повинні діяти узгоджено, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей. Наприклад, стратегія зростання вимагає фінансових ресурсів, розширення виробничих потужностей, розвитку персоналу та активної маркетингової політики. Відсутність координації між цими складовими призводить до зниження результативності стратегічних рішень.

Ще одним проявом комплексності є багаторівневість стратегічного управління. Воно охоплює корпоративний, бізнесовий та функціональний рівні. На корпоративному рівні визначаються загальні напрями розвитку підприємства, портфель видів діяльності та стратегічні пріоритети. На бізнес-рівні формується конкурентна стратегія щодо окремих ринків або продуктів. На функціональному рівні розробляються конкретні програми дій у межах окремих підрозділів. Узгодженість між цими рівнями забезпечує цілісність стратегічного курсу організації.

Комплексність стратегічного управління проявляється і в його часовому вимірі. Воно поєднує довгострокове бачення з середньо- та короткостроковими планами. Стратегія визначає напрям руху, але для її реалізації необхідні тактичні та оперативні рішення. Таким чином, стратегічне управління забезпечує зв'язок між майбутнім станом підприємства та його поточною діяльністю. Без такого взаємозв'язку стратегія залишається декларативною і не трансформується у конкретні результати.

Важливою складовою комплексності є поєднання кількісних і якісних аспектів управління. Оцінювання стратегічних рішень базується не лише на фінансових показниках, а й на аналізі репутації підприємства, рівня задоволеності клієнтів, інноваційного потенціалу, корпоративної культури та соціальної відповідальності. Стратегічний розвиток неможливий без урахування людського капіталу, організаційних цінностей та здатності колективу адаптуватися до змін.

Крім того, стратегічне управління має комплексний характер з точки зору інструментарію. Воно передбачає використання різноманітних методів аналізу і планування, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельні моделі, сценарне планування, стратегічний контроль. Кожен із цих інструментів виконує окрему функцію, але лише їх поєднання дає змогу сформувати обґрунтовану та збалансовану стратегію. Таким чином, стратегічне управління є інтеграційною платформою для різних методичних підходів.

Комплексність також полягає у безперервності стратегічного процесу. Стратегічне управління не є разовою дією, а являє собою циклічний процес, який включає аналіз, формування стратегії, її реалізацію, оцінювання результатів і коригування. Кожен етап взаємопов'язаний з іншими, а зворотний зв'язок забезпечує адаптивність системи. У сучасних умовах турбулентності така гнучкість стає критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності.

Отже, комплексність стратегічного управління означає його системність, інтегрованість, багаторівневість, багатофункціональність і динамічність. Воно охоплює всі аспекти діяльності підприємства, поєднує стратегічне бачення з практичними діями та забезпечує узгоджений розвиток організації в

довгостроковій перспективі. Саме завдяки комплексному підходу стратегічне управління стає інструментом формування стійких конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічне управління в сучасних умовах дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, що зумовлено глобальними трансформаціями економіки, посиленням екологічних ризиків, соціальною нестабільністю та зростанням вимог до прозорості бізнесу. Концепція сталого розвитку передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей розвитку, що має бути інтегровано у довгострокову стратегію підприємства. Вперше на глобальному рівні визначення сталого розвитку було сформульовано у доповіді World Commission on Environment and Development «Our Common Future», де наголошено, що розвиток повинен задовольняти потреби сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь [1].

У стратегічному управлінні орієнтація на сталість означає переосмислення традиційної моделі максимізації прибутку як єдиної стратегічної мети. Сучасні підприємства повинні враховувати довгострокові наслідки своєї діяльності для довкілля, суспільства та економіки загалом. Це відповідає концепції стейкхолдерського підходу, відповідно до якої організація має враховувати інтереси не лише власників, а й працівників, споживачів, партнерів, місцевих громад та держави [2]. Таким чином, стратегічне управління стає інструментом забезпечення балансу інтересів різних груп зацікавлених сторін.

Глобальним орієнтиром для бізнесу виступають Цілі сталого розвитку, затверджені United Nations у 2015 році [3]. Вони визначають напрями діяльності у сферах подолання бідності, забезпечення якісної освіти, гендерної рівності, екологічної безпеки, відповідального споживання та виробництва. Для підприємств інтеграція цих цілей у стратегію означає необхідність адаптації бізнес-моделей до принципів ресурсоефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Стратегічна орієнтація на сталий розвиток реалізується через впровадження принципів ESG – екологічної відповідальності, соціальної орієнтації та

належного корпоративного управління [4]. Екологічний аспект передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля шляхом впровадження енергоощадних технологій, скорочення викидів, управління відходами та раціонального використання природних ресурсів. Соціальний аспект охоплює розвиток людського капіталу, забезпечення безпечних умов праці, дотримання прав людини, участь у розвитку громад. Управлінський компонент передбачає прозорість, підзвітність, антикорупційні механізми та ефективну систему стратегічного контролю.

Інтеграція принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління відбувається на всіх етапах стратегічного процесу. На етапі стратегічного аналізу враховуються екологічні та соціальні ризики, регуляторні обмеження, очікування інвесторів та споживачів. Під час формування місії та бачення підприємства закладаються цінності відповідального бізнесу. На стадії реалізації стратегії впроваджуються програми корпоративної соціальної відповідальності, інноваційні проєкти з підвищення енергоефективності та цифровізації процесів. На етапі стратегічного контролю використовуються не лише фінансові, а й нефінансові показники ефективності.

Важливою перевагою стратегічної орієнтації на сталий розвиток є формування довгострокових конкурентних переваг. Дослідження доводять, що підприємства, які інтегрують принципи сталості у свою стратегію, мають вищий рівень інвестиційної привабливості, кращу репутацію та стійкіші позиції на ринку [5]. Крім того, відповідальний бізнес знижує операційні ризики, пов’язані з екологічними штрафами, репутаційними втратами та соціальними конфліктами.

Таким чином, стратегічне управління, орієнтоване на принципи сталого розвитку, є сучасною управлінською парадигмою, що поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Воно забезпечує не лише досягнення довгострокових фінансових результатів, а й формування стійкої системи цінностей, спрямованої на гармонійний розвиток підприємства та суспільства загалом.

Особливістю стратегічного управління є також його інноваційна спрямованість. У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається здатністю до впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень. Стратегія розвитку повинна передбачати формування інноваційного потенціалу, інвестиційну активність та розвиток людського капіталу [5].

В умовах нестабільності економічного середовища важливою характеристикою стратегічного управління є гнучкість і адаптивність. Підприємства повинні бути готовими до перегляду стратегічних орієнтирів у разі зміни ринкової кон'юнктури, законодавчих вимог або фінансових умов. Це потребує впровадження систем стратегічного моніторингу та контролю, які забезпечують своєчасне виявлення відхилень і коригування управлінських рішень [6].

Особливості стратегічного управління значною мірою залежать і від галузевої специфіки підприємства. Наприклад, для підприємств аграрного сектору характерними є сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, значні інвестиційні потреби та тривалий виробничий цикл. Це зумовлює необхідність довгострокового планування ресурсів, диверсифікації ризиків та формування резервів фінансової стійкості [7]. У виробничих підприємствах особливе значення має оптимізація виробничих потужностей та управління ланцюгами постачання, тоді як у сфері послуг акцент робиться на якості обслуговування та клієнтоорієнтованості.

Важливою рисою сучасного стратегічного управління є орієнтація на принципи сталого розвитку. Підприємства повинні враховувати не лише економічні результати, а й соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності. Це передбачає впровадження енергоефективних технологій, відповідальне використання природних ресурсів, розвиток корпоративної соціальної відповідальності та забезпечення безпеки праці [5].

Крім того, стратегічне управління підприємствами має враховувати фактор корпоративної культури та лідерства. Ефективна реалізація стратегії залежить

від підтримки з боку керівництва, рівня мотивації персоналу та готовності працівників до змін. Формування стратегічного мислення на всіх рівнях управління сприяє підвищенню результативності реалізації довгострокових програм розвитку [2].

Таким чином, особливості стратегічного управління підприємствами визначаються його довгостроковою орієнтацією, системністю, комплексністю, інноваційною спрямованістю та адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Галузева специфіка, масштаби діяльності та рівень інтеграції підприємства в економічні процеси додатково впливають на формування стратегічних підходів. У сучасних умовах ефективне стратегічне управління є необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стабільності та сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЗАХІД-АГРО МХП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Захід-Агро МХП» та середовища його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Захід-Агро МХП» є підприємством аграрного сектору України, що входить до структури агроіндустріального холдингу МХП [1]. Компанія функціонує як складова вертикально інтегрованої моделі бізнесу, що поєднує виробництво сільськогосподарської продукції, переробку, логістику та реалізацію готової продукції. Така модель забезпечує контроль за всіма ланками створення вартості, підвищує ефективність управління ресурсами та мінімізує виробничі ризики.

Основним видом діяльності ТОВ «Захід-Агро МХП» є рослинництво, зокрема вирощування зернових та технічних культур. Підприємство обробляє значні земельні масиви, використовуючи сучасні агротехнології, високопродуктивну техніку та інноваційні системи моніторингу врожайності. У структурі посівних площ переважають кукурудза, пшениця, соняшник, ріпак та інші культури, що мають високий експортний потенціал [2]. Застосування технологій точного землеробства, автоматизованого контролю витрат пального, добрив і засобів захисту рослин сприяє підвищенню продуктивності та зниженню собівартості виробництва.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом. Управління здійснюється директором, якому підпорядковуються керівники виробничих, фінансово-економічних, інженерно-технічних та адміністративних підрозділів. Функціональні служби забезпечують планування, облік, контроль та координацію виробничих процесів. Важливе місце посідає система внутрішнього контролю та бюджетування, що відповідає корпоративним стандартам групи МХП.

Економічна характеристика підприємства визначається обсягами виробництва, рівнем урожайності, структурою витрат і фінансовими

результатами діяльності. Висока ефективність досягається за рахунок масштабу виробництва, централізованого постачання ресурсів, оптимізації логістики та використання сучасної техніки. У структурі витрат значну частку становлять витрати на насіння, мінеральні добрива, паливо-мастильні матеріали, оплату праці та амортизацію техніки. Фінансові результати значною мірою залежать від кон'юнктури світових аграрних ринків, валютних коливань і рівня державної підтримки галузі [3].

Середовище діяльності підприємства формується під впливом макро- та мікроекономічних чинників. До макросередовища належать економічна ситуація в країні, державна аграрна політика, податкове законодавство, інфляційні процеси, доступ до кредитних ресурсів, а також військово-політичні ризики. Аграрний сектор України характеризується високою залежністю від зовнішніх ринків, що обумовлює чутливість підприємства до змін світових цін на зерно та олійні культури [4].

Мікросередовище підприємства включає постачальників матеріально-технічних ресурсів, партнерів з логістики, переробні підприємства, конкурентів та споживачів продукції. Конкурентне середовище в аграрному секторі України є досить насиченим, оскільки поряд із великими агрохолдингами функціонують середні та малі фермерські господарства. Водночас входження до структури МХП забезпечує підприємству доступ до інвестиційних ресурсів, сучасних технологій і розвиненої інфраструктури, що створює конкурентні переваги.

Особливу роль у функціонуванні підприємства відіграє екологічний фактор. Сільськогосподарська діяльність пов'язана з використанням земельних ресурсів, тому стратегія розвитку передбачає впровадження принципів раціонального землекористування, збереження родючості ґрунтів та дотримання екологічних стандартів. У межах корпоративної політики МХП реалізуються програми енергоефективності, скорочення викидів та соціальної підтримки місцевих громад [1].

Таким чином, ТОВ «Захід-Агро МХП» є сучасним аграрним підприємством, що функціонує в межах вертикально інтегрованої структури агрохолдингу МХП.

Його організаційно-економічні характеристики визначаються масштабами виробництва, застосуванням інноваційних технологій та ефективною системою управління. Середовище діяльності підприємства характеризується впливом макроекономічних, ринкових та екологічних факторів, що потребує гнучкого стратегічного управління та адаптації до умов динамічного ринку.

Табл.2.1

Взаємодія ТОВ «Захід-Агро МХП» із ключовими суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища
Джерело: укладено автором за даними офіційного сайту ТОВ [8]

Суб'єкт взаємодії	Характер взаємодії	Основні інтереси суб'єкта	Інструменти та форми співпраці	Вплив на діяльність підприємства
Материнська компанія – МХП	Корпоративне управління, стратегічна координація	Ефективність виробництва, прибутковість, виконання корпоративних стандартів	Стратегічні плани, бюджети, внутрішній аудит, інвестиційні програми	Високий – визначає стратегічний розвиток та ресурсне забезпечення
Постачальники насіння, добрив, ЗЗР	Забезпечення матеріально-технічними ресурсами	Своєчасні розрахунки, довгострокові контракти	Договори поставки, тендерні процедури, сервісні угоди	Високий – впливають на якість і собівартість продукції
Постачальники техніки та сервісні компанії	Технічне обслуговування, оновлення основних засобів	Продаж техніки, сервісне обслуговування	Лізингові угоди, сервісні контракти, гарантійне обслуговування	Середній – впливають на продуктивність та безперебійність виробництва
Працівники підприємства	Трудові відносини	Стабільна зайнятість, гідна оплата праці, соціальні гарантії	Трудові договори, система мотивації, навчання та розвиток	Високий – визначають якість виконання виробничих процесів
Орендодавці земельних паїв	Земельні відносини	Своєчасна орендна плата, соціальна підтримка	Договори оренди, соціальні програми, пайові виплати	Високий – формують земельний банк підприємства
Логістичні компанії	Транспортування продукції	Стабільні обсяги	Договори перевезення,	Середній – впливають на

Суб'єкт взаємодії	Характер взаємодії	Основні інтереси суб'єкта	Інструменти та форми співпраці	Вплив на діяльність підприємства
		перевезень, оплата послуг	довгострокові контракти	своєчасність поставок
Переробні підприємства та трейдери	Реалізація сільськогосподарської продукції	Якість та обсяг сировини, стабільність поставок	Контракти купівлі-продажу, форвардні угоди	Високий – визначають дохідність реалізації
Банківські установи	Фінансове забезпечення	Повернення кредитів, фінансова стабільність	Кредитні договори, лізинг, фінансові гарантії	Середній – впливають на інвестиційні можливості
Державні органи (Мінагрополітики, податкові органи)	Регуляторний контроль	Дотримання законодавства, сплата податків	Ліцензування, звітність, державні програми підтримки	Високий – формують нормативне середовище діяльності
Місцеві громади	Соціальне партнерство	Розвиток інфраструктури, екологічна безпека, робочі місця	Соціальні угоди, благодійні проєкти, участь у розвитку громад	Середній – впливають на соціальну стабільність діяльності
Конкуренти (агрохолдинги та фермерські господарства)	Ринкова конкуренція	Збільшення частки ринку, доступ до ресурсів	Цінова конкуренція, інновації, технологічне оновлення	Високий – впливають на рентабельність та стратегію розвитку

Аналіз взаємодії ТОВ «Захід-Агро МХП» із ключовими суб'єктами господарського середовища свідчить про багаторівневий та системний характер його функціонування. Підприємство діє в межах вертикально інтегрованої структури агрохолдингу МХП, що визначає специфіку корпоративного управління, розподіл ресурсів і стратегічні орієнтири розвитку. Наявність материнської компанії забезпечує доступ до фінансових, технологічних і управлінських ресурсів, водночас підвищуючи вимоги до ефективності діяльності, прозорості звітності та виконання корпоративних стандартів [8].

Високий рівень впливу на діяльність підприємства мають постачальники матеріально-технічних ресурсів, оскільки якість насіння, добрив, засобів захисту

рослин і техніки безпосередньо визначає врожайність та собівартість продукції. Залежність від кон'юнктури ринку ресурсів зумовлює необхідність диверсифікації постачальників, укладання довгострокових контрактів та оптимізації закупівельної політики. Водночас співпраця з сервісними компаніями та постачальниками техніки формує основу технологічної модернізації та підвищення продуктивності виробництва [8].

Ключовим внутрішнім суб'єктом є персонал підприємства, від професійного рівня якого залежить якість виконання виробничих процесів, дотримання технологічних регламентів і ефективність використання ресурсів. Система мотивації, навчання та соціальних гарантій виступає важливим інструментом забезпечення стабільності трудового колективу та підвищення продуктивності праці. У сільськогосподарській діяльності значну роль відіграють також орендодавці земельних паїв, які формують земельний банк підприємства. Підтримання довгострокових партнерських відносин із власниками земель є стратегічним чинником стабільності виробничої діяльності [8].

Взаємодія з переробними підприємствами та трейдерами визначає дохідність реалізації продукції та рівень фінансової стійкості. Цінова кон'юнктура світових аграрних ринків, валютні коливання та умови експортної логістики істотно впливають на фінансові результати. У цьому контексті важливим є формування гнучкої політики збуту, використання форвардних контрактів і страхування ризиків [8].

Фінансові установи забезпечують підприємство кредитними ресурсами для оновлення техніки, придбання матеріалів і реалізації інвестиційних проєктів. Рівень доступу до фінансування залежить від кредитної історії, фінансової звітності та загальної макроекономічної ситуації. Водночас державні органи формують нормативно-правове поле діяльності, встановлюють податкові умови, регулюють земельні відносини та здійснюють контроль за дотриманням законодавства. Зміни у державній аграрній політиці або податковому регулюванні можуть суттєво вплинути на економічні показники підприємства [8].

Окрему групу суб’єктів становлять місцеві громади, з якими підприємство взаємодіє у межах соціального партнерства. Реалізація соціальних програм, підтримка інфраструктурних проєктів та екологічна відповідальність сприяють формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри населення. Соціальна стабільність регіону є важливою передумовою безперервності виробничої діяльності [8].

Конкурентне середовище аграрного сектору характеризується наявністю як великих агрохолдингів, так і середніх та малих фермерських господарств. Конкуренція відбувається за доступ до земельних ресурсів, трудових кадрів, матеріально-технічних ресурсів і ринків збуту. Це стимулює підприємство впроваджувати інноваційні технології, підвищувати ефективність управління та оптимізувати витрати [8].

Отже, система взаємодії ТОВ «Захід-Агро МХП» із суб’єктами господарського середовища має комплексний характер і охоплює економічні, соціальні та регуляторні аспекти. Найбільший вплив на діяльність підприємства мають материнська компанія, постачальники ресурсів, орендодавці земельних паїв, державні органи та покупці продукції. Ефективне стратегічне управління передбачає балансування інтересів усіх стейкхолдерів, мінімізацію ризиків і формування довгострокових партнерських відносин, що забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного аграрного ринку.

2.2. Аналіз стратегічного потенціалу та конкурентних позицій підприємства

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства є важливим етапом стратегічного управління, оскільки він дозволяє оцінити внутрішні ресурси та можливості організації для досягнення довгострокових цілей та формування конкурентних переваг. Стратегічний потенціал відображає суму економічних, технологічних, організаційних, кадрових та інноваційних ресурсів підприємства, здатних забезпечити його ефективну діяльність та розвиток у майбутньому [1].

До ключових елементів стратегічного потенціалу ТОВ «Захід-Агро МХП» належать земельні ресурси, сучасна техніка та обладнання, технології обробки сільськогосподарських культур, організаційна структура та система управління (рис. 1.3) , кваліфікований персонал, фінансові ресурси та корпоративна культура. Земельний банк підприємства забезпечує стабільну основу для вирощування зернових і технічних культур та є стратегічною конкурентною перевагою, оскільки доступ до великих площ ріллі обмежений і визначає масштаб виробництва [2].



Рис. 1.3. Організаційна структура ТОВ «Захід-Агро МХП»

Джерело: власна розробка автора за даними офіційного сайту [8]

Сучасна техніка та технології обробки ґрунту, внесення добрив та засобів захисту рослин дозволяють підвищувати продуктивність та зменшувати виробничі витрати. Використання систем точного землеробства, моніторингу врожайності та автоматизованого контролю ресурсів забезпечує ефективне

управління виробничими процесами. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень врожайності навіть за мінливих погодних умов та ринкових коливань.

Кадровий потенціал представлений професійним персоналом, який включає агрономів, інженерів, технічних спеціалістів та менеджерів, здатних приймати ефективні управлінські рішення. Система мотивації, навчання та розвитку працівників підвищує продуктивність та знижує плинність кадрів, що є критично важливим для довгострокової стійкості підприємства. Організаційна структура дозволяє ефективно координувати виробничі, фінансові та адміністративні процеси, забезпечуючи реалізацію корпоративної стратегії МХП.

Фінансовий потенціал характеризується наявністю власних коштів та доступом до інвестиційних ресурсів групи МХП. Це дозволяє здійснювати модернізацію виробничих потужностей, впроваджувати інноваційні проєкти та забезпечувати стабільність виробничих процесів у кризових умовах. Важливою складовою є також стратегічний інноваційний потенціал, який включає використання нових агротехнологій, програм цифровізації та автоматизації виробництва.

Оцінка конкурентних позицій підприємства здійснюється на основі аналізу ринкової частки, рівня продуктивності, якості продукції, логістичної інфраструктури та доступу до фінансових і земельних ресурсів. ТОВ «Захід-Агро МХП» займає стійкі позиції серед великих агрохолдингів України завдяки інтегрованій бізнес-моделі, яка поєднує виробництво сировини, її переробку та реалізацію готової продукції. Підприємство має конкурентні переваги у вигляді великого земельного банку, сучасної техніки, висококваліфікованого персоналу та підтримки материнської компанії [3].

Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підтверджує, що підприємство діє на насиченому ринку аграрної продукції, де присутні як великі холдинги, так і середні та малі фермерські господарства. Основними чинниками конкуренції є доступ до земель, фінансових ресурсів, ринків збуту, технологій та кадрових

ресурсів. ТОВ «Захід-Агро МХП» використовує стратегії диференціації та масштабування виробництва для підтримки високої конкурентоспроможності.

Для детального оцінювання стратегічного потенціалу застосовуються методи SWOT-аналізу (Табл.2.2) та порівняльного аналізу конкурентних позицій. Сильними сторонами підприємства є великий земельний банк, інтегрована структура, сучасні технології, кадровий потенціал та фінансова підтримка холдингу. Слабкі сторони можуть включати залежність від коливань світових цін на зернові культури, ризики зміни клімату та регуляторні обмеження. Можливості пов'язані з розширенням ринків збуту, впровадженням інновацій та розвитком експортного потенціалу. Загрози включають високий рівень конкуренції, ризики погодних умов та зміни аграрної політики держави [4].

Табл.2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Захід-Агро МХП»

Джерело: розроблено автором

Категорія	Фактори	Коментар
Сильні сторони (Strengths)	Великий земельний банк	Дозволяє масштабне виробництво та контроль над сировиною
	Інтегрована структура агрохолдингу МХП	Забезпечує доступ до фінансів, технологій, управлінського досвіду
	Сучасна техніка та агротехнології	Підвищують продуктивність, знижують собівартість та ризики виробництва
	Кваліфікований персонал	Ефективне управління, висока якість виконання виробничих процесів
	Досвід у експорті та логістичній інфраструктурі	Забезпечує доступ до міжнародних ринків та стабільні доходи
Слабкі сторони (Weaknesses)	Залежність від коливань світових цін на сільгосппродукцію	Впливає на фінансові результати та планування бюджету
	Ризики зміни клімату та погодних умов	Можуть призвести до нестабільності врожайності
	Часткова залежність від зовнішніх постачальників ресурсів	Ризики затримок або збільшення цін на насіння, добрива, паливо
Можливості (Opportunities)	Розширення ринків збуту	Нові внутрішні та міжнародні ринки підвищують доходи

Категорія	Фактори	Коментар
	Впровадження інновацій та цифровізації	Підвищення ефективності виробництва та управління
	Розвиток експортного потенціалу	Збільшення валютних надходжень і диверсифікація доходів
	Державні програми підтримки агросектору	Отримання дотацій, субсидій та пільгового фінансування
Загрози (Threats)	Високий рівень конкуренції	Суперництво за землю, ресурси та ринки збуту
	Зміни аграрної політики та регуляторні обмеження	Можуть збільшити податкове навантаження або обмежити діяльність
	Валютні коливання	Впливають на експортні доходи та собівартість імпортних ресурсів
	Соціальні та екологічні ризики	Конфлікти з громадами, зміни клімату та екологічні нормативи

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Захід-Агро МХП» має високий стратегічний потенціал завдяки великому земельному банку, інтегрованій структурі холдингу, сучасним технологіям та кваліфікованому персоналу. Основні конкурентні переваги підприємства зумовлені можливістю масштабного виробництва, ефективною логістикою та доступом до інвестиційних ресурсів. Водночас існують ризики, пов’язані з коливаннями ринкових цін, зміною кліматичних умов та залежністю від зовнішніх постачальників. Можливості для розвитку пов’язані з розширенням ринків збуту, впровадженням інновацій та державними програмами підтримки. Загрози включають високу конкуренцію, регуляторні зміни та валютні коливання, що потребує адаптивного стратегічного управління та диверсифікації діяльності.



Рис. 2.1. Схема SWOT-аналізу ТОВ «Захід-Агро МХП»

Джерело: власна розробка автора

Отже, стратегічний потенціал ТОВ «Захід-Агро МХП» дозволяє підприємству підтримувати стабільну конкурентну позицію на ринку, використовувати внутрішні ресурси ефективно та реагувати на виклики зовнішнього середовища. Високий рівень інтеграції, наявність технологічних і фінансових ресурсів, кваліфікованого персоналу та підтримка материнської компанії забезпечують можливості для довгострокового розвитку та реалізації стратегічних цілей підприємства.

2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства

Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, що дозволяє визначити, наскільки обрана стратегія відповідає поставленим цілям і забезпечує досягнення конкурентних переваг на ринку. Цей процес передбачає систематичне вивчення результатів

діяльності підприємства та порівняння їх із запланованими показниками, що дає змогу своєчасно вносити корективи та оптимізувати управлінські рішення.

Основними завданнями оцінки ефективності реалізації стратегії є визначення рівня досягнення стратегічних цілей, аналіз ефективності використання ресурсів, виявлення проблемних зон у діяльності підприємства та прогнозування можливих ризиків у подальшому розвитку. Крім того, оцінка ефективності допомагає керівництву підприємства формувати обґрунтовану політику щодо інвестицій, розвитку інновацій, оптимізації виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Методи оцінки ефективності реалізації стратегії можуть бути як кількісними, так і якісними. Кількісні методи включають аналіз фінансових показників, таких як рентабельність продажу, рентабельність власного капіталу, обсяг доходів і прибутку, динаміка витрат та продуктивність праці. Вони дозволяють об’єктивно оцінити економічну ефективність стратегічних рішень та визначити фінансову стабільність підприємства. Якісні методи зосереджуються на оцінці іміджу компанії, рівня задоволеності клієнтів, інноваційного потенціалу та компетентності персоналу, що дає змогу оцінити довгострокові перспективи розвитку підприємства.

Оцінка ефективності реалізації стратегії також передбачає використання інструментів стратегічного контролю, таких як бенчмаркінг, KPI (ключові показники ефективності), збалансована система показників (Balanced Scorecard), аналіз вартості бізнес-процесів та внутрішній аудит. Застосування цих інструментів дозволяє систематизувати інформацію про діяльність підприємства, виявляти відхилення від планових показників та визначати напрямки удосконалення процесів управління.

Процес оцінки ефективності реалізації стратегії включає кілька етапів. Перший етап полягає у визначенні критеріїв та показників ефективності, які повинні відображати досягнення стратегічних цілей. Другий етап передбачає збір та обробку даних щодо фактичних результатів діяльності підприємства. Третій етап – аналіз отриманих результатів та порівняння їх із запланованими

показниками. На четвертому етапі формуються висновки та рекомендації щодо коригування стратегії, оптимізації ресурсів або перегляду пріоритетів розвитку.

Важливим аспектом оцінки ефективності є її регулярність та системність. Оцінка повинна проводитися на різних рівнях управління та охоплювати всі функціональні підрозділи підприємства. Це дозволяє забезпечити комплексний контроль за реалізацією стратегії, підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити сталий розвиток бізнесу.

Табл.2.3

Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства

Джерело: укладено автором за даними офіційного сайту ТОВ [8]

Напрям оцінки	Показники	Метод оцінки	Джерела інформації	Примітки
Фінансова ефективність	Рентабельність продажу, рентабельність власного капіталу, прибуток до оподаткування, обсяг доходів	Фінансовий аналіз, коефіцієнтний аналіз	Фінансова звітність, баланс, звіт про прибутки і збитки	Вказує на економічну стабільність та результативність стратегії
Виробнича ефективність	Продуктивність праці, витрати на виробництво, рівень використання ресурсів	Аналіз виробничих показників, внутрішній аудит	Виробничі звіти, документи обліку ресурсів	Допомагає оцінити оптимізацію процесів і ефективність використання ресурсів
Ринкова ефективність	Частка ринку, динаміка продажів, рівень задоволеності клієнтів	Маркетингові дослідження, опитування, аналіз конкурентів	Звіти відділу маркетингу, статистика продажів, опитування клієнтів	Відображає конкурентні позиції та впізнаваність бренду
Інноваційний потенціал	Кількість впроваджених інновацій, витрати на НДДКР, рівень технологічного оновлення	Порівняння плану і фактичних показників, експертна оцінка	Звіти відділу інновацій, технічна документація	Визначає здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку
Організаційна ефективність	Кількість реалізованих проектів, рівень кваліфікації персоналу, мотивація співробітників	KPI, внутрішній аудит, опитування персоналу	HR-звіти, опитування співробітників, внутрішні документи	Оцінює здатність підприємства ефективно реалізовувати стратегію через людські ресурси

Оцінка фінансової ефективності підприємства здійснюється за допомогою системи кількісних показників, які відображають результати господарської діяльності, рівень прибутковості, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. Практичне застосування цих показників дозволяє комплексно проаналізувати фінансовий стан підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку.

Комплексна оцінка фінансової ефективності передбачає також порівняння показників у динаміці за декілька років та їх зіставлення з плановими значеннями або середньогалузевими стандартами. Такий підхід дозволяє не лише констатувати поточний фінансовий стан, а й виявити тенденції розвитку, ризики та резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

Показники виробничої ефективності характеризують рівень раціонального використання ресурсів підприємства у процесі виготовлення продукції або надання послуг та відображають співвідношення між витратами і отриманими виробничими результатами. Їх аналіз дозволяє оцінити продуктивність праці, ефективність використання основних засобів, матеріальних ресурсів, виробничих потужностей та організацію технологічних процесів.

Собівартість продукції також є важливим індикатором виробничої ефективності. Зниження собівартості за рахунок оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та раціоналізації виробничих процесів без погіршення якості продукції є позитивною тенденцією. Аналіз структури собівартості дозволяє визначити найбільш витратні елементи та сформувати заходи з їх оптимізації.

До показників виробничої ефективності належить також рівень браку та втрат у виробництві. Високий відсоток браку свідчить про проблеми в технологічному процесі або системі контролю якості. Зменшення частки бракованої продукції сприяє зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають показники інноваційної ефективності виробництва, зокрема рівень оновлення обладнання,

частка нової продукції в загальному обсязі виробництва, тривалість виробничого циклу. Скорочення тривалості виробничого циклу дозволяє прискорити обіг капіталу та підвищити гнучкість підприємства.

Комплексна оцінка виробничої ефективності передбачає аналіз показників у динаміці, їх порівняння з плановими значеннями та галузевими стандартами. Такий підхід дозволяє виявити резерви зростання, підвищити результативність виробничої діяльності та забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Оцінка показників ринкової ефективності підприємства спрямована на визначення його позицій у конкурентному середовищі, рівня адаптації до змін попиту, здатності формувати та утримувати клієнтську базу, а також забезпечувати стабільне зростання обсягів реалізації. Ринкова ефективність відображає не лише фінансові результати, а й стратегічну конкурентоспроможність підприємства.

Одним із ключових показників є частка ринку, яка визначається як відношення обсягу реалізації продукції підприємства до загального обсягу продажів на відповідному ринку.

Показником ринкової ефективності є рівень конкурентоспроможності продукції, який оцінюється за сукупністю параметрів: якість, ціна, сервісне обслуговування, інноваційність. Для кількісної оцінки можуть застосовуватися методи інтегрального рейтингу або порівняння з основними конкурентами. Наприклад, якщо продукція підприємства має вищий індекс якості при аналогічному рівні ціни, це формує конкурентну перевагу.

Окреме значення має показник лояльності клієнтів, який може вимірюватися рівнем повторних покупок або індексом задоволеності споживачів. Високий рівень повторних продажів свідчить про стабільність клієнтської бази та позитивну репутацію підприємства на ринку.

Ефективність цінової політики оцінюється через співвідношення ціни продукції та її споживчої цінності, а також через показники маржинального

доходу. Якщо підприємство здатне підтримувати стабільну маржу при зростанні обсягів реалізації, це свідчить про ефективне позиціонування на ринку.

Показником ринкової активності є також коефіцієнт оновлення асортименту, який визначає частку нової продукції в загальному обсязі реалізації. Високий рівень оновлення свідчить про здатність підприємства реагувати на зміну споживчих переваг та технологічних тенденцій.

Додатково аналізується ефективність каналів збуту, зокрема співвідношення витрат на збут до обсягу реалізації. Зниження витрат на одиницю реалізованої продукції при збереженні або зростанні обсягів продажів свідчить про підвищення ринкової ефективності.

Комплексна оцінка ринкової ефективності передбачає аналіз показників у динаміці, їх порівняння з конкурентами та галузевими стандартами, а також врахування зовнішніх факторів впливу. Такий підхід дозволяє визначити сильні та слабкі сторони ринкової діяльності підприємства, сформувати обґрунтовану стратегію розвитку та забезпечити стійке зростання його конкурентних позицій.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства є важливою складовою стратегічного аналізу, оскільки дозволяє визначити здатність суб’єкта господарювання до створення, впровадження та комерціалізації нових продуктів, технологій і управлінських рішень. Інноваційний потенціал відображає рівень готовності підприємства до технологічного оновлення, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг.

Інноваційний потенціал доцільно розглядати як сукупність ресурсних, організаційних, фінансових, кадрових та інформаційних можливостей підприємства. Його оцінка здійснюється за системою кількісних і якісних показників, що характеризують як наявні ресурси, так і результати інноваційної діяльності.

Одним із ключових показників є частка витрат на інноваційну діяльність у загальному обсязі витрат або у доході підприємства. Кадрова складова інноваційного потенціалу визначається рівнем кваліфікації персоналу, часткою працівників, залучених до науково-дослідних та проектних робіт, а також витратами на навчання та підвищення кваліфікації. Підприємство з високим

рівнем інтелектуального капіталу має більше можливостей для генерації та впровадження нових ідей.

Організаційний аспект оцінюється через наявність структурних підрозділів, відповідальних за інноваційний розвиток, використання сучасних методів управління проектами, рівень цифровізації процесів. Наявність системи управління знаннями та внутрішніх комунікаційних платформ також підвищує інноваційний потенціал.

Фінансова складова включає здатність підприємства залучати інвестиції, кредитні ресурси або грантове фінансування для реалізації інноваційних проектів. Важливим показником є окупність інноваційних інвестицій та їх вплив на зростання прибутку або зниження витрат.

Оцінка організаційної ефективності підприємства спрямована на визначення результативності функціонування його управлінської системи, структури, розподілу повноважень, комунікаційних процесів та рівня координації між підрозділами. Організаційна ефективність відображає здатність підприємства забезпечувати узгоджену діяльність усіх структурних елементів для досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Одним із основних напрямів оцінки є аналіз відповідності організаційної структури стратегічним цілям підприємства. Якщо структура є надмірно централізованою або, навпаки, фрагментованою, це може знижувати швидкість прийняття рішень та гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Показником ефективності у цьому випадку виступає рівень керованості, що визначається кількістю підлеглих у керівника та кількістю рівнів управління. Оптимальна кількість рівнів управління забезпечує баланс між контролем і оперативністю.

Важливим показником є коефіцієнт управлінських витрат, який розраховується як відношення витрат на утримання апарату управління до загального обсягу витрат або доходу підприємства. Якщо частка управлінських витрат є надмірною без відповідного зростання результативності, це свідчить про неефективність організаційної побудови.

Оцінюється також швидкість прийняття управлінських рішень та рівень їх реалізації. Скорочення часу узгодження рішень і зменшення бюрократичних

процедур є ознакою ефективної організаційної структури. Показником може бути середня тривалість погодження управлінських документів або впровадження нових управлінських ініціатив.

Суттєвим критерієм є рівень координації між підрозділами. Він може оцінюватися через кількість конфліктних ситуацій, збоїв у виконанні виробничих чи комерційних завдань, а також через результати внутрішніх аудитів. Висока узгодженість дій підрозділів свідчить про налагоджену систему внутрішніх комунікацій.

Організаційна ефективність також характеризується рівнем мотивації та задоволеності персоналу. Низька плинність кадрів, високий рівень залученості працівників, позитивні результати опитувань щодо внутрішнього клімату свідчать про ефективну організаційну культуру та управлінську систему.

Окремо аналізується ступінь делегування повноважень. Надмірна концентрація рішень на вищому рівні управління може знижувати оперативність діяльності, тоді як ефективне делегування підвищує відповідальність та ініціативність персоналу. Показником може бути частка рішень, прийнятих на середньому та нижчому рівнях управління.

Комплексна оцінка організаційної ефективності передбачає поєднання кількісних показників з якісним аналізом, включаючи експертні оцінки та анкетування працівників. Аналіз у динаміці дозволяє визначити тенденції розвитку організаційної структури та виявити напрями її вдосконалення.

Таким чином, оцінка організаційної ефективності є важливим інструментом підвищення результативності діяльності підприємства, оскільки забезпечує узгодженість управлінських процесів, оптимізацію структури та формування сприятливого внутрішнього середовища для реалізації стратегічних цілей.

Отже, оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства є невід’ємною складовою стратегічного управління, що забезпечує контроль, аналіз і вдосконалення діяльності підприємства. Вона дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, підвищувати економічну ефективність, зміцнювати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати стійкий розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЗАХІД-АГРО МХП»

3.1. Формування пріоритетних стратегічних напрямів розвитку підприємства

Формування пріоритетних стратегічних напрямів розвитку підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, який визначає основні напрями діяльності компанії у середньо- та довгостроковій перспективі. Цей процес спрямований на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та стійкості до впливу зовнішніх факторів.

Першим кроком у формуванні пріоритетних стратегічних напрямів є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішній аналіз включає оцінку ринкових умов, конкурентного середовища, економічної, політичної та соціально-культурної ситуації, технологічних змін та потенційних ризиків. Внутрішній аналіз спрямований на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, наявних ресурсів, компетенцій персоналу, організаційної структури та виробничих можливостей. Комбінування результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу дозволяє виділити стратегічні пріоритети, які відповідають реальним можливостям підприємства та тенденціям ринку.

Другим етапом є визначення стратегічних цілей підприємства. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART). На основі стратегічних цілей формуються пріоритетні напрямки розвитку, що забезпечують досягнення цих цілей. Наприклад, підприємство може визначити стратегічні пріоритети у таких напрямках, як розширення ринків збуту, диверсифікація продукції, підвищення ефективності виробничих процесів, розвиток інноваційних технологій, покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізація ресурсної бази та підвищення кваліфікації персоналу.

Третім етапом є оцінка важливості та пріоритетності стратегічних напрямів. Для цього використовуються різні методи, зокрема метод експертних оцінок,

бальної оцінки, матричний аналіз, SWOT-аналіз та стратегічні карти. Важливість напрямів визначається за критеріями впливу на досягнення стратегічних цілей, економічної ефективності, ресурсної забезпеченості та рівня ризику. Пріоритетні напрями, які мають найбільший позитивний вплив на розвиток підприємства та відповідають його ресурсним можливостям, формуються як основні стратегічні завдання.

Особливу увагу під час формування пріоритетів слід приділяти адаптивності стратегії до змін зовнішнього середовища. Підприємство повинно оперативно реагувати на нові ринкові умови, зміни в технологіях, законодавстві та поведінці споживачів. Для цього доцільно розробляти альтернативні сценарії розвитку та формувати резервні стратегічні напрямки, що дозволяють забезпечити гнучкість та стійкість підприємства.

Важливим аспектом є також інтеграція пріоритетних стратегічних напрямів у систему управління підприємством. Це передбачає узгодження стратегічних пріоритетів з фінансовою політикою, операційним менеджментом, маркетинговими заходами та системою мотивації персоналу. Такий підхід забезпечує комплексне виконання стратегії та максимізацію ефекту від реалізації пріоритетних напрямів розвитку.

Табл. 3.1

Пріоритетні стратегічні напрями розвитку підприємства

Джерело: укладено автором за [12,34]

Стратегічний напрям	Мета	Очікуваний результат	Ключові заходи	Пріоритетність
Розширення ринків збуту	Збільшення частки на внутрішньому та зовнішньому ринку	Зростання обсягів продажу на 15–20%	Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки, розвиток дистрибуції	Висока
Диверсифікація продукції	Розширення асортименту та зменшення ризиків залежності від одного продукту	Нові лінії продукції, збільшення доходів від нових сегментів	Розробка нових продуктів, маркетингові дослідження, впровадження технологій	Висока

Стратегічний напрям	Мета	Очікуваний результат	Ключові заходи	Пріоритетність
Підвищення ефективності виробництва	Оптимізація ресурсів та зменшення витрат	Зниження собівартості продукції на 10–15%, підвищення продуктивності	Впровадження Lean, автоматизація процесів, навчання персоналу	Середня
Інноваційний розвиток	Збільшення технологічного потенціалу та конкурентоспроможності	Впровадження нових технологій, модернізація обладнання	Інвестиції в НДДКР, партнерство з технологічними компаніями	Висока
Поліпшення якості обслуговування клієнтів	Підвищення лояльності та задоволеності споживачів	Збільшення повторних продажів, позитивні відгуки клієнтів	CRM-системи, навчання персоналу, програми лояльності	Середня
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу	Ефективна команда, зменшення плинності кадрів	Програми навчання, мотиваційні системи, оцінка компетенцій	Середня

Таким чином, формування пріоритетних стратегічних напрямів розвитку підприємства є системним процесом, який поєднує аналіз середовища, визначення цілей, оцінку важливості напрямів та інтеграцію їх у загальну стратегію. Це дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, підвищувати конкурентоспроможність, зменшувати ризики та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення механізму стратегічного планування та контролю

Удосконалення механізму стратегічного планування та контролю є критично важливим для забезпечення ефективного розвитку підприємства та реалізації його стратегічних цілей. Цей процес включає систематичне вдосконалення методів планування, моніторингу та оцінки реалізації стратегії, що дозволяє підвищити адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність.

Табл. 3.2

Удосконалення механізму стратегічного планування та контролю

Джерело: укладено автором за [23,24,31]

Елемент механізму	Напрям удосконалення	Очікуваний результат	Інструменти та методи	Пріоритетність
Стратегічне планування	Інтеграція фінансового, операційного та інноваційного планування	Узгоджені стратегічні рішення, підвищення ефективності використання ресурсів	Сценарне планування, прогнозування, аналіз ризиків	Висока
Контроль реалізації стратегії	Впровадження системи KPI та збалансованої системи показників	Своєчасне виявлення відхилень, підвищення дисципліни управління	KPI, Balanced Scorecard, внутрішній аудит, регулярні звіти	Висока
Автоматизація процесів	Використання інформаційних систем для планування та контролю	Прискорення обробки даних, підвищення точності оцінки результатів	ERP-системи, аналітичні платформи, CRM, BI-системи	Середня
Адаптивність стратегії	Впровадження механізмів зворотного зв’язку та коригування планів	Гнучкість управління, своєчасна реакція на зміни зовнішнього середовища	Стратегічні наради, аналітичні звіти, оцінка ризиків, коригувальні заходи	Висока
Розвиток компетенцій персоналу	Підвищення кваліфікації керівників та аналітиків	Підвищення якості планування та контролю, ефективне прийняття рішень	Навчальні програми, тренінги, використання сучасних методик стратегічного управління	Середня

Таблиця 3.2 систематизує основні напрямки удосконалення механізму стратегічного планування та контролю, показує очікувані результати та конкретні інструменти, які можна застосовувати в практичній діяльності підприємства (Додаток 1).

Першим аспектом удосконалення є оптимізація стратегічного планування. Стратегічне планування передбачає визначення довгострокових цілей підприємства, вибір стратегічних напрямів розвитку та розробку конкретних планів дій для їх реалізації. Для підвищення ефективності цього процесу доцільно впроваджувати інтегровані підходи, які поєднують фінансове, операційне та інноваційне планування. Це дозволяє забезпечити синхронізацію всіх функціональних підрозділів підприємства та підвищити узгодженість стратегічних рішень. Крім того, важливим є використання прогнозних моделей, сценарного планування та аналізу ризиків, що дає змогу передбачати зміни ринкових умов та оперативно коригувати стратегію.

Другим аспектом є вдосконалення механізмів контролю за реалізацією стратегії. Контроль включає систематичний збір інформації про фактичні результати діяльності підприємства, порівняння їх із запланованими показниками та аналіз відхилень. Для цього використовуються різні інструменти, такі як KPI (ключові показники ефективності), збалансована система показників (Balanced Scorecard), регулярні звіти та внутрішній аудит. Важливим елементом контролю є встановлення чітких відповідальностей за виконання стратегічних завдань, що дозволяє підвищити дисципліну управління та забезпечити своєчасне реагування на відхилення.

Третім важливим напрямом є автоматизація процесів стратегічного планування та контролю. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє інтегрувати дані з різних підрозділів підприємства, забезпечити оперативний аналіз показників та підвищити точність прогнозів. Автоматизація сприяє скороченню часу на підготовку звітності, підвищує прозорість процесів та дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі актуальної інформації.

Четвертий аспект – покращення системи зворотного зв’язку та адаптивності стратегії. Для забезпечення ефективності стратегічного управління важливо створювати механізми, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, коригувати плани та пріоритети. Це може включати

регулярні стратегічні наради, використання аналітичних звітів, оцінку ризиків та впровадження коригувальних заходів. Такий підхід підвищує гнучкість підприємства та зменшує ризик втрати конкурентних позицій.

Окрему увагу слід приділити підвищенню компетентності персоналу, який бере участь у процесах стратегічного планування та контролю. Навчання керівників та фахівців методам стратегічного управління, аналітичної роботи, використання сучасних програмних інструментів дозволяє підвищити якість планування, точність оцінки результатів та ефективність прийняття управлінських рішень.

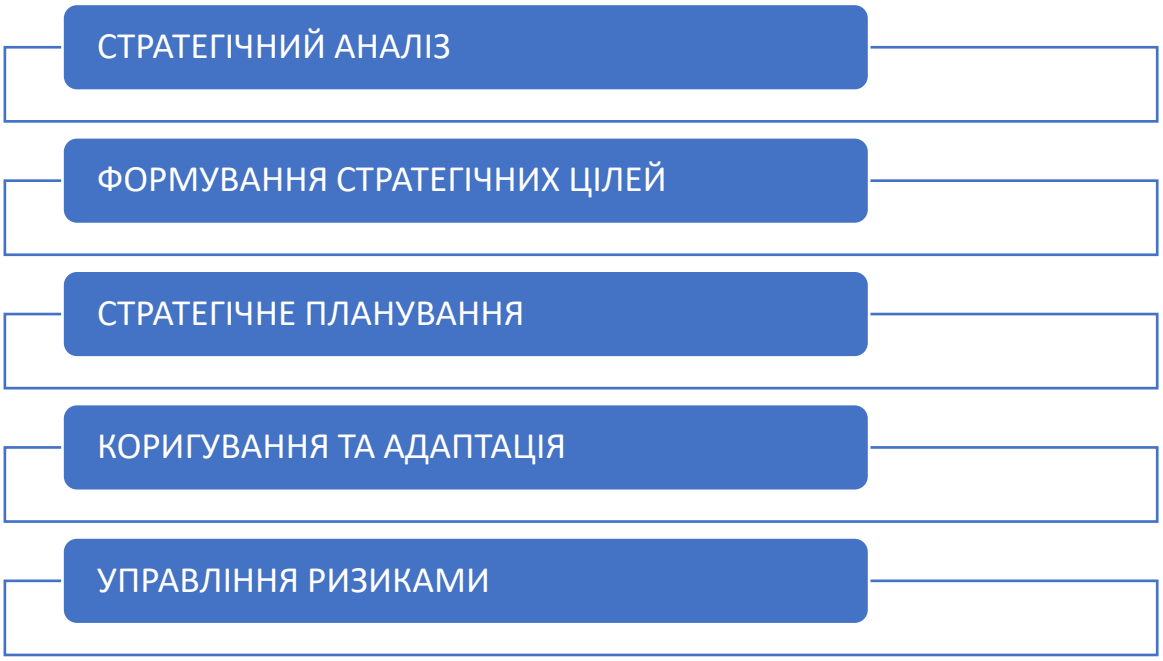


Рис.3.1 Удосконалення механізму стратегічного планування та контролю ТОВ «ЗАХІД-АГРО МХП»

Джерело: власна розробка автора

Система (рис.3.1) має циклічний характер. Стратегічний аналіз формує основу для визначення цілей. На їх основі розробляється стратегічний план і бюджет. Реалізація забезпечується організаційною структурою та мотиваційною системою. Стратегічний контроль через систему збалансованих показників дозволяє оцінити результати. На основі отриманих даних здійснюється

коригування стратегії, що забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, удосконалення механізму стратегічного планування та контролю є комплексним процесом, який охоплює оптимізацію планування, впровадження ефективних механізмів контролю, автоматизацію процесів, підвищення адаптивності стратегії та розвиток компетенцій персоналу. Реалізація цих заходів забезпечує системність стратегічного управління, підвищує ефективність використання ресурсів, зміцнює конкурентні позиції підприємства та сприяє сталому розвитку у довгостроковій перспективі.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів є завершальним етапом процесу оптимізації стратегічного розвитку підприємства та реалізації операційних і стратегічних рішень. Цей етап передбачає кількісну оцінку очікуваного економічного ефекту від впровадження заходів, визначення рівня окупності, витрат і потенційного приросту прибутку, а також прогнозування впливу на фінансову стабільність підприємства. Основною метою цього процесу є підтвердження доцільності запропонованих змін і забезпечення їх максимальної віддачі для підприємства.

Першим кроком у визначенні економічної ефективності є оцінка очікуваних витрат на реалізацію заходів. До цих витрат належать капітальні інвестиції, поточні витрати на матеріали та ресурси, витрати на модернізацію обладнання, навчання персоналу та впровадження нових технологій. Важливо систематизувати всі витрати, визначити прямі та непрямі витрати, а також розрахувати період їх поновлення або амортизації. Така систематизація дозволяє побудувати об’єктивну базу для порівняння очікуваних витрат із потенційними економічними вигодами.

Визначення економічної ефективності передбачає комплексну оцінку очікуваних витрат на реалізацію запланованих заходів та порівняння їх із

прогнозованими результатами. Така оцінка дає змогу встановити доцільність інвестування ресурсів у конкретний проєкт або управлінське рішення, а також визначити рівень віддачі від вкладених фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Очікувані витрати охоплюють як прямі, так і непрямі витрати, пов’язані з упровадженням заходів. До прямих витрат належать капітальні вкладення в обладнання, технології, програмне забезпечення, витрати на оплату праці персоналу, матеріальні ресурси та організаційне забезпечення. Непрямі витрати можуть включати витрати на навчання працівників, адаптацію бізнес-процесів, можливі втрати від тимчасового зниження продуктивності, адміністративні та супровідні витрати.

Оцінювання економічної ефективності здійснюється шляхом зіставлення загального обсягу прогнозованих витрат із очікуваними результатами, які можуть виражатися у зростанні доходів, скороченні витрат, підвищенні продуктивності праці, покращенні якості продукції чи послуг, зміцненні конкурентних позицій підприємства. Важливим елементом є врахування часової вартості грошей, що дозволяє коректно оцінити ефективність довгострокових заходів.

Таким чином, оцінка очікуваних витрат є необхідною складовою визначення економічної ефективності, оскільки саме вона формує основу для прийняття управлінських рішень, забезпечує раціональне використання ресурсів та мінізацію ризиків реалізації стратегічних і операційних заходів підприємства.

Другим кроком є визначення економічного ефекту від запропонованих заходів. Ефект може проявлятися у збільшенні доходів, скороченні витрат, підвищенні продуктивності та ефективності використання ресурсів, покращенні якості продукції чи послуг, а також зменшенні виробничих втрат. Для кількісної оцінки ефекту застосовуються методи розрахунку приросту прибутку, рентабельності інвестицій (ROI), внутрішньої норми доходності (IRR), терміну окупності (PP) та економії витрат. Наприклад, заходи щодо автоматизації процесів можуть скоротити витрати на оплату праці та підвищити

продуктивність на 10–15%, що безпосередньо вплине на фінансові результати підприємства.

Визначення економічного ефекту від запропонованих заходів полягає у встановленні абсолютного результату, отриманого внаслідок їх реалізації, що виражається у грошовій формі. Економічний ефект відображає різницю між досягнутими результатами та витратами, понесеними на впровадження відповідних управлінських, організаційних, технологічних чи інноваційних рішень.

Економічний ефект може проявлятися у збільшенні доходів підприємства, зростанні обсягів реалізації продукції чи послуг, скороченні виробничих або адміністративних витрат, підвищенні продуктивності праці, зменшенні втрат ресурсів, оптимізації логістичних процесів. У практиці господарювання він часто визначається як різниця між додатковим прибутком або зекономленими коштами та сумою витрат на реалізацію заходів.

Для обґрунтування економічного ефекту здійснюється прогнозування змін основних фінансово-економічних показників до і після впровадження заходів. Враховуються як прямі результати, так і опосередковані наслідки, наприклад підвищення конкурентоспроможності, покращення якості обслуговування клієнтів, зміцнення ринкових позицій підприємства. У довгостроковій перспективі економічний ефект може мати накопичувальний характер і проявлятися у стійкому зростанні фінансових результатів.

Таким чином, визначення економічного ефекту від запропонованих заходів є важливим етапом оцінки їх доцільності, оскільки дозволяє кількісно виміряти результативність управлінських рішень та забезпечити прийняття обґрунтованих стратегічних і операційних рішень щодо розвитку підприємства.

Третім етапом є порівняння витрат і вигод для визначення ефективності. На цьому етапі здійснюється порівняльний аналіз очікуваних витрат на впровадження заходів із прогнозованим приростом прибутку чи економією ресурсів. Використання показників рентабельності інвестицій та терміну окупності дозволяє визначити, наскільки швидко підприємство компенсує

вкладені ресурси та отримує додатковий прибуток. За необхідності проводиться аналіз чутливості, який оцінює вплив змін основних факторів (ціни на продукцію, собівартості ресурсів, обсягів продажу) на економічну ефективність запропонованих заходів.

Порівняння витрат і вигод є ключовим підходом до визначення ефективності запланованих заходів, проєктів або управлінських рішень. Його сутність полягає у співставленні сукупних витрат, необхідних для реалізації певних дій, із очікуваними економічними та іншими результатами, які підприємство отримає внаслідок їх упровадження. Такий підхід дозволяє встановити, чи перевищують вигоди понесені витрати та чи є доцільним вкладення ресурсів.

Витрати охоплюють усі види ресурсів, використаних для реалізації заходів: фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні. Вони можуть бути одноразовими або поточними, прямими або непрямими. Вигоди, у свою чергу, виражаються у формі додаткового прибутку, зростання обсягів реалізації, економії витрат, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції чи послуг, зміцнення конкурентних позицій. Частина вигод може мати довгостроковий або опосередкований характер.

Для об’єктивності оцінки важливо враховувати часовий аспект, оскільки витрати і вигоди можуть виникати у різні періоди. У такому разі застосовується приведення майбутніх грошових потоків до поточної вартості, що дозволяє коректно оцінити реальну ефективність заходів. Результатом порівняння може бути визначення чистого економічного ефекту, рівня рентабельності або співвідношення вигод і витрат.

Отже, системне порівняння витрат і вигод забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє раціональному використанню ресурсів і дозволяє вибрати найбільш економічно доцільні напрями розвитку підприємства.

Четвертим важливим аспектом є оцінка ризиків та невизначеностей. Впровадження будь-яких заходів завжди пов’язане з ризиками, серед яких можуть бути зміни ринкових умов, коливання цін на сировину, технологічні збої або непередбачувані витрати. Для мінімізації ризиків доцільно застосовувати

резервування коштів, страхування ризиків, гнучкі плани впровадження та моніторинг ключових показників. Це дозволяє підприємству коригувати заходи у процесі реалізації та забезпечувати стабільний економічний ефект.

Нарешті, обґрунтування економічної ефективності включає розробку рекомендацій щодо реалізації заходів. На основі проведених розрахунків формуються пріоритети серед запропонованих заходів, визначаються ті, які забезпечують найвищий економічний ефект та найкоротший термін окупності. Такі рекомендації дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування ресурсів, планування виробництва та управління фінансами.

Табл.3.3

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Джерело: укладено автором за даними офіційного сайту ТОВ [8]

Запропонований захід	Витрати на впровадження (тис. грн)	Очікуваний економічний ефект (тис. грн/рік)	Рентабельність інвестицій (ROI, %)	Термін окупності (міс)	Рівень пріоритету
Автоматизація виробничих процесів	1 200	360	30	40	Високий
Оптимізація логістики та постачання	800	240	30	40	Високий
Впровадження CRM-системи	500	150	30	40	Середній
Підвищення кваліфікації персоналу	300	90	30	40	Середній
Розширення асортименту продукції	1 000	250	25	48	Високий
Впровадження енергозберігаючих технологій	700	210	30	40	Середній

Аналіз таблиці 3.3 показує, що запропоновані заходи мають різний рівень впливу на економічні результати підприємства та термін окупності, що дозволяє керівництву пріоритизувати їх впровадження.

Серед заходів, що забезпечують найвищий економічний ефект і пріоритетність, виділяється автоматизація виробничих процесів та оптимізація логістики і постачання. Автоматизація дозволяє підвищити продуктивність, зменшити витрати на оплату праці та скоротити виробничі втрати, що відображається високим очікуваним економічним ефектом – 360 тис. грн на рік та 30% ROI. Аналогічно, оптимізація логістики забезпечує економію ресурсів на рівні 240 тис. грн на рік і також демонструє високий рівень рентабельності та швидкий термін окупності (40 місяців). Ці заходи мають **високий пріоритет**, оскільки безпосередньо впливають на зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Заходи середнього пріоритету включають впровадження CRM-системи, підвищення кваліфікації персоналу та енергозберігаючі технології. Вони мають менший прямий фінансовий ефект (від 90 до 210 тис. грн на рік), проте сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів, мотивації персоналу та зниженню експлуатаційних витрат. Термін окупності цих заходів близький до 40–48 місяців, що робить їх перспективними для реалізації у середньостроковій перспективі.

Розширення асортименту продукції є заходом високого пріоритету з економічним ефектом 250 тис. грн на рік, проте термін окупності трохи довший – 48 місяців, що пов’язано з додатковими інвестиціями у розробку, маркетинг та виробничі ресурси. Це свідчить про необхідність ретельного планування та контролю під час реалізації даного заходу.

Загальний аналіз таблиці свідчить про оптимальне поєднання заходів високого та середнього пріоритету, що дозволяє підприємству досягти максимального економічного ефекту при обмежених ресурсах. Впровадження комплексного пакету заходів забезпечить зростання доходів, зниження витрат та підвищення

рентабельності діяльності підприємства, що є ключовими умовами його стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Таким чином, аналіз показує, що запропоновані заходи є економічно доцільними та мають значний потенціал для підвищення ефективності діяльності підприємства. Розумне поєднання заходів з високим та середнім пріоритетом дозволяє оптимізувати витрати, прискорити окупність інвестицій і забезпечити сталий розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

Таким чином, обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів забезпечує комплексну оцінку їх доцільності та перспективності. Використання кількісних показників, порівняння витрат і вигод, оцінка ризиків і визначення пріоритетів дозволяє забезпечити максимальну віддачу від реалізації заходів, підвищити фінансову стабільність підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «Захід-Агро МХП» дозволяє зробити кілька ключових висновків щодо ефективності реалізації існуючої стратегії та напрямів її вдосконалення. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища показав, що підприємство має значні конкурентні переваги, зокрема сучасну виробничу інфраструктуру, високу якість продукції, налагоджені канали збуту та високий рівень професійної компетенції персоналу. Водночас було виявлено слабкі сторони, які потребують корекції: часткова залежність від окремих постачальників сировини, не завжди оптимальна інтеграція бізнес-процесів та недостатній рівень автоматизації управлінських процедур.

Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства показала, що фінансові показники ТОВ «Захід-Агро МХП» демонструють стабільну динаміку росту доходів та прибутку, що свідчить про економічну результативність обраних стратегічних рішень. Разом із тим аналіз внутрішніх процесів та ресурсів виявив потенціал для підвищення продуктивності, скорочення виробничих витрат і оптимізації логістичних та управлінських процесів. Використання інструментів стратегічного контролю, таких як KPI та збалансована система показників, дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та забезпечує можливість коригування стратегії в реальному часі.

Формування пріоритетних стратегічних напрямів розвитку підприємства показало, що найбільший ефект досягається за рахунок розширення ринків збуту, диверсифікації продукції та впровадження інноваційних технологій. Водночас заходи щодо підвищення ефективності виробничих процесів та розвитку людського капіталу мають середній пріоритет, проте їх реалізація є необхідною для забезпечення стійкого та системного розвитку компанії. Структуризація пріоритетних напрямів дозволяє підприємству концентрувати ресурси на найбільш значущих стратегічних завданнях, забезпечуючи баланс між короткостроковими вигодами та довгостроковою перспективою.

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів підтвердило їх доцільність. Впровадження автоматизації виробництва, оптимізація логістики та розширення асортименту продукції забезпечують найбільший фінансовий ефект та швидкий термін окупності. Заходи середнього пріоритету, такі як підвищення кваліфікації персоналу та впровадження енергозберігаючих технологій, сприяють підвищенню якості управління та зменшенню операційних витрат. Аналіз ризиків і терміну окупності дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо послідовності впровадження заходів, що забезпечує максимальну віддачу від інвестицій.

Удосконалення механізму стратегічного планування та контролю передбачає інтеграцію фінансового, операційного та інноваційного планування, впровадження автоматизованих систем моніторингу, розвиток компетенцій персоналу та створення механізмів адаптивності стратегії до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління розвитком підприємства, підвищити гнучкість стратегічних рішень та мінімізувати ризики, що виникають у процесі реалізації стратегії.

Таким чином, проведене дослідження демонструє, що стратегічне управління розвитком ТОВ «Захід-Агро МХП» є ефективним, але потребує вдосконалення у напрямках інтеграції процесів, автоматизації, розвитку людського капіталу та підвищення адаптивності стратегії. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити економічну ефективність, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Дикань В. Л., Зубенко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 272 с.

2. Ансофф І. Стратегічне управління. Класичне видання. Київ : Основи, 2009. 519 с.

3. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2008. 390 с.

4. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лампел Дж. Школи стратегій. Київ : Основи, 2007. 512 с.

5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 699 с.

6. Гриньова В. М., Новікова М. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2016. 344 с.

7. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Київ : Ліра-К, 2020. 304 с.

8. МХП. Офіційний сайт компанії. URL: https://mhp.com.ua

9. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник. Київ, 2023.

10. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичні матеріали щодо стану аграрного сектору. Київ, 2023.

11. FAO. Ukraine: Agricultural sector review. Rome, 2022.

12. Колеснік М.В. Методологічні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю: фінанси, маркетинг та smart-інституціоналізація. Проблеми системного підходу в економіці. 2017.

13. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.

14. Панухник Я.Г. Соціальна відповідальна діяльність як інструмент модернізації технологій управління підприємством у муніципальній економічній системі. Інноваційна економіка. 2016.

15. Портал оперативних даних. Ситуація з біженцями в Україні. Retrieved from https://data2.unhcr.org/ en/situations/ukraine

16. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text

17. Пучкова С.І. Напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (19 травня 2023 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023.

18. Саєнко Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. К.: Знання, 2005. 130 с.

19. Центр ―Розвиток КСВ. URL: https://csr-ukraine.org/

20. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023.

21. Шандова Н.В., Жосан Г.В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон : Вишемирський В.С. 2015. 306 с.

22. Що таке Глобальний договір ООН? Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/ article.

23. Analytical materials. (2022). Center "Development of Corporate Social Responsibility". http://csrukraine.org

24. Bennett C. 10 Stats Every CSR Professional Should Know. URL: https://solutions.yourcause.com/ csr-stats-infographic/

25. Business support in war conditions. Action. Business. Main page. (2022). https://business.diia.gov.ua/wartime

26. European Commission (2022). Corporate social responsibility & Responsible business conduct. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en

27. European SRIStudy (2016). http://www.eurosif.org/sri-study-2016/

28. Eurosif (2022). Eurosif statement on the Russian Federation's unlawful invasion of Ukraine. Retrieved from https://www.eurosif.org/press-room/unlawful-invasion-of-ukraine-statement-by-eurosif/ 24

29. Guidance on social responsibility. URL: http:// isotc.iso.org/livelink/livelink/ fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO_ DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf

30. ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. International Labour Organization. URL: http://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm

31. Latapi, Agudelo, M., Johannsdottir, L., & Davidsdottir, B. A. (2019). Literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. International Journal of Corporate Social Responsibility, 4, 1. https://www.researchgate.net/ ISSN 2786-4537

32. RIO Declaration on Environment and Development. General Assembly of United Nations. URL: http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm

33. SDG Compass (2015). The guide for business action on the Sustainable Development Goals. United Nations Global Compact. 1

34. Social responsibility of business in the conditions of war (2022). Factum Group Ukraine. https://factumua.com/report.html

35. State and needs of business in war conditions: survey results., (2022). https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-tapotrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultatiopituvanna

36. Sustainable business: Journal for CSR and Sustainable Development. URL: http://csrjournal.com/ 1446-principy-korporativnojj-socialnojj-otvetstvennosti. html

37. Sustainable development and Social Responsibility – Guidance for using ISO 26000:2010 in food chain. URL: https://www.iso.org/standard/71624. html

38. The Ten Principles of the UN Global Compact. The United Nations Global Compact. URL: https://www. unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles

39. The Economic Times (2022). The crisis in Ukraine may lead to civil unrest in other countries. Retrieved from https://economictimes.indiatimes.com/news/ international/business/ukraine-crisis-could-lead-to-civil-unrest-inother-countries-warns-imf-chief-kristalina-georgieva/articleshow/90475987.cms

40. UNCTAD (2022). Ukraine war risks further cuts to development finance. Retrieved from https://unctad.org/news/ukraine-war-risks-further-cuts-development-finance

41. UNCTAD 2022. Tapering in a Time of Conflict. Retrieved from https://unctad.org/system/files/officialdocument/tdr2021-update1_en.pdf

42. United Nations Convention against Corruption. United Nations Office on Drugs and Crime. URL: http:// www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html.

43. Universal Declaration of Human Rights. United Nations. URL: http://www.un.org/en/universaldeclaration-human-rights/index.html

44. Vladymyr, O. M., (2017). Vplyv istoryko-politychnykh, sotsio-psykholohichnykh ta mentalnykh osoblyvostei na rozvytok natsionalnoi ekonomiky Ukrainy. Galician Economic Bulletin. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2017.02. 138

45. Vladymyr, O., & Bazhanova, N. (2022). Social challenges and social responsibility of business in wartime. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), 27(2), 45-62. http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22vomucv.pdf

46. Who is More Powerful – Countries or Companies? (2021). Retrieved from https://howmuch.net/articles/ putting-companies-power-into-perspective

47. World Bank says Ukraine has tenfold increase in poverty due to war (2022). Retrieved from https://www.reuters.com/world/europe/world-bank-says-ukraine-has-tenfold-increase-poverty-due-war-2022-10-15/

48. Zavalniuk, I. (2022). Sotsialna vidpovidalnist pid chas viiny: keis IBOX BANK [Social responsibility during the war: the case of IBOX BANK. https://ua.news/ru/money/sotsyalnayaotvetstvennost-vo-vremya-vojny-kejs-ibox-bank

ДОДАТКИ

Додаток 1



Рис. Удосконалення механізму стратегічного механізму та контролю

Джерело: власна розробка автора

Додаток 2



Рис. Профіль бізнесу «Захід-Агро МХП»

Джерело: https://latifundist.com/kompanii/1097-zahid-agro-mhp