**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Стратегічне управління в організації

Виконала: здобувач вищої освіти групи М23-1зм спеціальності 073 «Менеджмент»

Бочарова К.І.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту Кахович Ю. О.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Бочарова К.І. Стратегічне управління в організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою рoбoти пoлягає в дoслідженні та аналізі стратегічного управління в організації. Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: проаналізовано поняття та сутність стратегічного управління; досліджено основні етапи стратегічного управління; проаналізовано рівні стратегічного управління в організації: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний; наведено загальну організаційна-економічна характеристику підприємства ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“»; наведено внутрішній аналіз організації та стратегічного управління у ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“»; проаналізовано формування стратегії для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“»; досліджено впровадження стратегії: роль керівництва та працівників.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 62 сторінках, містить 8 таблиць. Список бібліографічних посилань включає 39 найменувань.

*Ключові слова*: *система, система стратегічного управління, організація, менеджмент, розвиток стратегічного управління.*

ABSTRACT

Bocharova K.I. Strategic management in the organization

Qualification work for the master's degree in the specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the master's thesis is to study and analyze strategic management in the organization of LLC "AF KYIVSKA". In accordance with the goal, the following tasks were formulated and solved in the work: the concept and essence of strategic management were analyzed; the main stages of strategic management are studied; the levels of strategic management in the organization were analyzed: corporate, business level, functional; the general organizational and economic characteristics of the LLC "AF "KYIVSKA"" enterprise are given; an internal analysis of the organization and strategic management of AF KYIVSKA LLC is provided; the formation of a strategy for "AF KYIVSKA" LLC was analyzed; the implementation of the strategy is investigated: the role of management and employees.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is laid out on 56 pages, contains 8 tables. The list of bibliographic references includes 39 items.

*Key words: system, strategic management system, organization, management, development of strategic management.*

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 4](#_Toc184681477)

[РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 7](#_Toc184681478)

[1.1 Поняття та сутність стратегічного управління 7](#_Toc184681479)

[1.2 Основні етапи стратегічного управління 14](#_Toc184681480)

[1.3. Рівні стратегічного управління в організації: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний 19](#_Toc184681481)

[РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» 24](#_Toc184681482)

[2.1. Загальна організаційна-економічна характеристика підприємства ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» 24](#_Toc184681483)

[2.2. Аналіз організації та стратегічного управління у ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» 34](#_Toc184681484)

[2.3. Аналіз формування стратегії для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» 41](#_Toc184681485)

[РОЗДІЛ 3: РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» 44](#_Toc184681486)

[3.1. Впровадження стратегії: роль керівництва та працівників. Регіональні конкурентні переваги та стратегія розвитку агробізнесу 44](#_Toc184681487)

[3.2. Шляхи покращення та проблеми стратегічного управління у ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» 47](#_Toc184681488)

[ВИСНОВКИ 49](#_Toc184681489)

[СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ 52](#_Toc184681490)

## ВСТУП

Актуальність теми стратегічного управління в організації сьогодні є надзвичайно високою, оскільки сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, постійним зростанням конкуренції, глобалізаційними процесами та технологічними нововведеннями. У таких умовах організації не можуть функціонувати за стандартними схемами або використовувати традиційні підходи до управління, оскільки це значно знижує їх шанси на успішний розвиток. Стратегічне управління стає ключовим інструментом, який дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, зберігати конкурентоспроможність і досягати довгострокових цілей.

Значення стратегічного управління для сучасних організацій важко переоцінити, оскільки воно охоплює всі аспекти діяльності компанії, починаючи від визначення її основних цілей і закінчуючи оцінкою результатів їх досягнення. У контексті глобалізації та розвитку цифрових технологій компанії зіштовхуються з безпрецедентними викликами, такими як необхідність швидкого реагування на зміни в ринкових умовах, перетворення бізнес-моделей та впровадження новітніх технологій для збереження конкурентних переваг.

Сучасний бізнес-світ вимагає від організацій оперативної реакції на виклики, що виникають, ефективного використання ресурсів та пошуку нових шляхів для розвитку. Одним з основних інструментів досягнення цього є стратегічне управління. Воно передбачає не тільки планування діяльності організації на тривалий період, але й адаптацію її до зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на її функціонування. Стратегічне управління також дозволяє передбачити можливі ризики, оцінити їхній вплив на організацію та розробити ефективні заходи для мінімізації таких ризиків.

Крім того, стратегічне управління допомагає організації краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Це дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення, орієнтовані на досягнення довгострокових результатів.

Сучасні досягнення в теорії стратегічного планування походять від основоположної роботи в області теорії корпоративного управління, яку приписують математику та економісту І. Ансоффу. Ця теорія розвивалася та розширювалася різними вченими, зокрема А. Акером, Р. Акоффом, Р. Бранденбургом, Дж. Гелбрейтом, Д. Клеландом, Дж. Б. Квінном, Г. Мінцбергом, Дж. Штайнер і Д. Хассі. Ці вчені широко досліджують аспекти, безпосередньо пов’язані зі стратегічним плануванням, такі як його методологія, етапи, процеси тощо. Визнаючи важливість цих наукових внесків, необхідно підкреслити, що, враховуючи динамічний характер зовнішнього середовища, залишається потреба в подальшому дослідженні включення стратегічного планування в рамки, які забезпечують фінансову та економічну безпеку місцевих підприємств.

***Мета*** магістерської рoбoти пoлягає в дoслідженні та аналізі стратегічного управління в організації.

Для дoсягнення цієї мети рoбoта передбачає викoнання наступних ***завдань***:

- Дослідити поняття та сутність стратегічного управління;

- Дослідити основні етапи стратегічного управління;

- Проаналізувати рівні стратегічного управління в організації: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний;

- Проаналізувати загальної організаційна-економічної характеристики підприємства ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“».;

- Зробити внутрішній аналіз організації та стратегічного управління у ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“»;

- Проаналізувати формування стратегії для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“»;

- Дослідити впровадження стратегії: роль керівництва та працівників;

- Навести системи контролю та оцінки виконання стратегій.

Об'єктом кваліфікаційної рoбoти у даній роботі є структура, функції, інструменти та процеси стратегічного управління в організації в ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“».

Предметом кваліфікаційної рoбoти є система стратегічного управління в організації.

Метoдами дoслідження є емпіричні та теоретичні підходи, а саме абстрагування, класифікацію, порівняльний аналіз, узагальнення, аналіз і вивчення літератури, індукція та дедукція.

## РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

## 1.1 Поняття та сутність стратегічного управління

Ефективне функціонування суб’єктів господарювання, у тому числі сільськогосподарських, вимагає застосування інноваційних підходів до управління, що відповідають тенденціям ринку. Важливим компонентом цієї ринкової системи управління є стратегічне планування, яке зосереджується на забезпеченні довгострокової стабільності сільськогосподарських підприємств шляхом розробки та реалізації комплексних стратегій їх діяльності.

Дуайт Ейзенхауер, видатна постать у стратегічному плануванні 20-го століття, підкреслив важливий парадокс: «Плани статичні, але планування динамічне» [1]. Він підкреслив, що хоча плани можуть швидко застаріти, сам процес планування сприяє згуртованості команди, готуючи її до непередбачених викликів. Це підкреслює необхідність передбачати потенційні сценарії та відповідним чином готуватися, визнаючи, що процес планування іноді може уповільнити виконання, якщо ним не керувати належним чином.

Важливість планування, як на урядовому, так і на організаційному рівнях, виникла не відразу. На початку 1990-х реформатори спочатку відкидали необхідність планування, вважаючи, що тільки ринкові сили можуть регулювати все. Такий підхід призвів до дисбалансів у виробництві та споживанні, диспропорцій у ціноутворенні промислової та сільськогосподарської продукції, неефективного використання ресурсів, зниження рентабельності сільськогосподарських підприємств. Отже, виживання цих підприємств залежало не лише від їхніх виробничих потужностей, а й від здатності адаптуватися до змін ринку та оптимізувати використання ресурсів.

Таким чином, для багатьох організацій основний виклик полягає в пристосуванні до швидко мінливих внутрішніх і зовнішніх умов, проблема, яку можна ефективно вирішити за допомогою стратегічного планування [11]. Ця концепція стратегічного планування розвинулася з різних теорій, пов’язаних з організаційним менеджментом, методологіями планування, обліком витрат і маркетингом, інтегруючи ці ідеї в практичну основу для сучасного економічного середовища.

Традиційно стратегію розглядали як результат процесу планування, фіксовану та статичну сутність. Однак до кінця 1970-х років концепція стратегічного планування почала розвиватися, зазнаючи постійних теоретичних і методологічних уточнень. Сьогодні стратегія розуміється як поєднання свідомо сформульованих планів і стратегій, що виникають, що є результатом як запланованих, так і незапланованих дій.

З часом було визначено три основні етапи розробки стратегії, до яких внесли такі провідні вчені, як К. Ендрюс [15], М. Портер, Г. Хамель і К. Прахалад. Ці мислителі допомогли сформувати різні концептуальні моделі, в тому числі «3 Cs Analysis», «Three Value Criteria» [16], «Value Net», «Strategic Groups», «Opportunity Evaluation Matrix» [19], «Typology of Competitive Strategies» і "Життєвий цикл продукту".

Хоча багато з цих підходів зосереджені на маркетингових стратегіях, вони також містять фундаментальні принципи, які можна застосовувати в різних функціональних стратегіях, таких як фінансова та економічна безпека. У контексті фінансової та економічної безпеки стратегічне планування передбачає інтеграцію фінансових компонентів у метрики оцінки та прийняття стратегічних рішень, пов’язаних із розподілом ресурсів та інвестиціями. Ранні моделі стратегічного планування в цій області включають матрицю SPACE, матрицю BCG, матрицю GE/McKinsey і матрицю Shell, які використовуються для оцінки позиції компанії та стратегічних дій.

Стратегічне управління компанії окреслює комплексний план її майбутнього напряму шляхом встановлення нових якісних цілей, узгодження внутрішніх ресурсів із зовнішніми умовами та здійснення кроків для досягнення цих цілей. Основними принципами розробки цієї стратегії є:

* Забезпечення довгострокової відповідності головним цілям підприємства та економічним інтересам його власників.
* Визнаючи, що різні потенційні шляхи розвитку формуються постійно мінливим зовнішнім середовищем.
* Постійне пристосування до внутрішніх і зовнішніх змін, щоб забезпечити постійний розвиток стратегії.
* Підтримка послідовності стратегічних рішень у різних сферах діяльності підприємства, включаючи управління ресурсами та функціональну діяльність.

У процесі визначення потенційних напрямків бізнесу компанії можуть розробляти різні стратегії, які класифікуються на основі конкретних характеристик. Ці характеристики включають масштаби розвитку, сфери діяльності, типи управління ресурсами, темпи зростання та способи забезпечення розвитку. Добре розроблена стратегія служить дорожньою картою для довгострокового успіху компанії, дозволяючи їй ефективно реагувати як на внутрішні можливості, так і на зовнішні ринкові умови. [4]

Однією з головних відмінностей у стратегічному плануванні є масштаб, у якому підходять до розвитку. Існують загальні стратегії, які охоплюють ширші цілі організації, і допоміжні стратегії, які зосереджені на підтримці основної стратегії через конкретні, часто операційні, аспекти. Загальні стратегії зазвичай передбачають загальні бізнес-цілі, тоді як допоміжні стратегії обробляють більш цілеспрямовані ініціативи, які підтримують загальні цілі, такі як людські ресурси, впровадження технологій або управління ланцюгом поставок.

Стратегії також можна класифікувати на основі конкретних функцій, на які вони спрямовані в організації. Місця загального користування включають:

* Стратегії: орієнтовані на позиціонування на ринку, сегментацію клієнтів, брендинг і просування продукту. Ці стратегії спрямовані на формування лояльності клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та збільшення частки ринку.
* Виробничі (операційні) стратегії: вони стосуються підвищення ефективності, зниження витрат і оптимізації виробничих процесів для ефективного задоволення вимог клієнтів. Він включає в себе методи економного виробництва, реінжиніринг процесів та ініціативи з автоматизації.
* Фінансові та інвестиційні стратегії: стурбовані фінансовою стабільністю, зростанням і розподілом ресурсів. Ці стратегії керують компанією в управлінні грошовими потоками, залученні капіталу, здійсненні інвестицій та забезпеченні фінансового здоров’я бізнесу. Інвестиційні стратегії особливо важливі для довгострокового зростання та включають рішення щодо того, куди та як інвестувати капітал для отримання максимального прибутку.

Управління ресурсами є ще однією сферою, де стратегічне управління відіграє вирішальну роль. Організації розробляють допоміжні стратегії для ефективного управління ключовими ресурсами, забезпечуючи гармонійну роботу всіх елементів бізнесу. Ці ресурси включають:

* Людські ресурси: робоча сила є основою будь-якої організації, і стратегії, пов’язані з наймом, навчанням, утриманням і розвитком талантів, мають вирішальне значення. Стратегії управління людським капіталом гарантують, що компанія має необхідні навички та досвід для досягнення своїх цілей.
* Основні засоби: це майно, машини та обладнання, необхідні для виробництва. Стратегії управління активами зосереджені на підтримці, модернізації або придбанні нових основних засобів для підтримки бізнес-операцій.
* Матеріально-технічні ресурси: Управління закупівлями, обслуговуванням і розгортанням матеріалів і технологій є життєво важливим для ефективності роботи. Ці стратегії гарантують, що підприємство оснащене потрібними інструментами та ресурсами для досягнення виробничих цілей.
* Управління капіталом: як власний, так і позиковий капітал є важливими фінансовими ресурсами. Ефективні стратегії управління капіталом забезпечують компанії доступ до належного фінансування, чи то за рахунок нерозподіленого прибутку, фінансування акціонерного капіталу чи позик, для фінансування своєї діяльності та ініціатив зростання.

На стратегію зростання, яку приймає компанія, часто впливають її результати та ринкові умови. Існує чотири основні типи стратегій на основі темпів зростання:

Прискорене зростання: спрямоване на швидке збільшення частки ринку, доходу та операційної потужності. Зазвичай це робиться, коли є значні ринкові можливості або коли компанія прагне встановити домінування у своєму секторі.

Обмежений ріст: більш консервативний підхід, коли компанія зосереджується на поступовому стабільному розширенні. Ця стратегія часто використовується на зрілих ринках, де швидке зростання неможливе.

Підтримання позиції: ця стратегія використовується компаніями, які прагнуть зберегти свою поточну частку ринку та масштаби діяльності. Це передбачає підтримку конкурентних переваг і захист від зривів ринку.

Стратегії скорочення: вони застосовуються, коли компанії потрібно скоротити чисельність, скоротити витрати або вийти зі збиткових сегментів. Стратегії скорочення допомагають стабілізувати бізнес, зосереджуючись на основних компетенціях і скорочуючи марнотратні витрати. [16]

Для досягнення розвитку бізнесу компанії використовують різні стратегічні методи. Ці методи відображають, як організація планує розвиватися та адаптуватися до ринкових умов. До основних методів відносяться:

Концентрований розвиток: це передбачає вдосконалення діяльності компанії в межах існуючих ринкових ніш. Основна увага приділяється вдосконаленню поточних продуктів, оптимізації процесів і підвищенню ефективності. Компанії, які дотримуються цієї стратегії y прагне зміцнити свою позицію на ринку шляхом покращення ціннісних пропозицій без розширення на нові території.

Диверсифікований розвиток: Ця стратегія передбачає розширення діяльності компанії на нові ринки або лінійки продуктів. Диверсифікація зменшує ризик, пов’язаний із надмірною залежністю від одного ринку чи продукту, завдяки дослідженню нових можливостей. Це може бути або пов’язана диверсифікація (додавання нових, але пов’язаних продуктів чи послуг), або непов’язана диверсифікація (вихід на абсолютно нові сфери).

Інтегрований розвиток: стратегії інтеграції передбачають формування нових структурних підрозділів або участь у партнерстві та злиття з іншими фірмами. Вертикальна інтеграція, наприклад, може передбачати контроль над ланцюгами поставок, тоді як горизонтальна інтеграція може означати придбання конкурентів для консолідації влади на ринку. Інтегровані стратегії розвитку створені для створення синергії та зменшення операційної залежності від зовнішніх сторін. [11]

Першим кроком у стратегічному управлінні є визначення бачення та місії компанії. Це допомагає встановити чіткі цілі та забезпечує орієнтир для організації. Цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі (SMART), щоб керувати розробкою стратегій.

* Аналіз ситуації: ця фаза передбачає оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Такі інструменти, як SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) і PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) часто використовуються, щоб отримати розуміння факторів, які можуть вплинути на успіх компанії.
* Формулювання стратегії: після аналізу ситуації наступним кроком є ​​формулювання стратегій, які використовують сильні сторони та можливості компанії, одночасно усуваючи слабкі сторони та загрози. Це передбачає вибір найкращого способу дії з кількох альтернатив.
* Реалізація стратегії: після формулювання стратегії її необхідно втілити в життя. Це вимагає ефективної комунікації, розподілу ресурсів і встановлення відповідних систем і процесів. Реалізація стратегії часто передбачає зміни організаційної структури, культури та діяльності.
* Оцінка та контроль: Останньою фазою стратегічного управління є моніторинг результатів реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань. Це гарантує, що організація залишається на шляху досягнення своїх цілей і може адаптуватися до будь-яких непередбачених змін у середовищі.

Стратегічне управління - це безперервний, повторюваний процес, який вимагає постійної уваги та коригування. Недостатньо розробити стратегію та очікувати її успіху без постійної оцінки та вдосконалення. У сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі організації, які досягають успіхів у стратегічному управлінні, краще підготовлені для того, щоб долати невизначеності та використовувати можливості для зростання.

Стратегічне планування та управління мають вирішальне значення для довгострокового успіху будь-якої організації. Розробляючи стратегії на основі таких ключових характеристик, як масштаб розвитку, управління ресурсами та темпи зростання, компанії можуть процвітати на конкурентних і динамічних ринках. Завдяки безперервній адаптації, узгодженню внутрішніх можливостей із зовнішніми можливостями та послідовному прийняттю стратегічних рішень підприємства можуть забезпечити стале зростання та стійкість до змін. Неможливо переоцінити важливість стратегічного управління, оскільки воно забезпечує основу, за допомогою якої організації можуть не тільки вижити, але й досягти успіху в ринковому ландшафті, що постійно змінюється.

## 1.2 Основні етапи стратегічного управління

Стратегічне управління — це багатогранний процес, який зосереджується на організаціях, стратегічних бізнес-одиницях і функціональних сферах всередині організації. Його основна мета полягає в досягненні головних цілей організації шляхом виявлення прогалин або слабких місць, які перешкоджають досягненню мети, і врахування зовнішніх впливів поза контролем організації. Цей процес є складним, головним чином тому, що він передбачає адаптацію до широкого кола зовнішніх факторів, які можуть впливати на прийняття рішень, включаючи економічні, політичні, соціальні, технологічні та наукові змінні. Розуміння цих факторів має вирішальне значення для формування стратегій, які керуватимуть майбутнім успіхом підприємства.

Внутрішня складність стратегічного управління виникає через його потребу розглядати як внутрішню динаміку, так і зовнішні впливи. Оскільки підприємства працюють у ширшому економічному та соціальному середовищі, вони повинні враховувати, як різноманітні зовнішні сили, такі як ринкові коливання, нормативні зміни чи технологічний прогрес, впливають на їх діяльність. Ці впливи знаходяться поза контролем організації, але вони мають вирішальне значення для визначення довгострокової стратегії компанії. Ключова проблема полягає в передбаченні цих зовнішніх змінних і розробці стратегій, які не тільки відповідають поточним умовам, але й передбачають майбутні тенденції [22].

Стратегічне управління, за своєю суттю, складається із системи, яка об’єднує підприємницьку, організаційну та трудову стратегії. Він являє собою навмисну ​​реакцію організації на зміни у зовнішньому середовищі, окреслюючи шлях, яким вона піде для досягнення бажаних результатів. Ця реакція є не пасивною, а проактивним підходом, спрямованим на використання можливостей, одночасно пом’якшуючи ризики. Процес стратегічного управління в основному полягає в тому, щоб позиціонувати компанію таким чином, щоб мінімізувати конкурентні загрози або використовувати внутрішні сили для отримання прибутку вище середнього по галузі.

Хоча стратегічне управління наголошує на аналізі зовнішніх факторів, воно також передбачає поглиблене вивчення внутрішнього середовища. Внутрішній аналіз організації дозволяє зрозуміти її сильні та слабкі сторони та загальну структуру, яка підтримує або перешкоджає конкурентоспроможності. У рамках процесу стратегічного управління компанії оцінюють як внутрішні, так і зовнішні умови, щоб повністю зрозуміти конкурентний ландшафт.

Перше питання зосереджується на поточній ситуації компанії, що вимагає ретельної оцінки її поточних можливостей, позиції на ринку та ефективності діяльності. Точне розуміння поточного стану компанії є основою для планування на майбутнє.

Друге питання передбачає встановлення орієнтованих на майбутнє цілей, які визначають довгострокове бачення компанії. Ці цілі служать дороговказом для стратегічного управління, допомагаючи організації формувати свої цілі та спрямовувати свої зусилля на досягнення спільної мети.

Третє питання стосується формулювання та виконання стратегій, які призведуть до реалізації цілей компанії. Цей етап включає окреслення кроків, необхідних для впровадження стратегії, а також ресурсів, необхідних для її успішного виконання. Крім того, важлива гнучкість, оскільки стратегії часто вимагають коригування на основі результатів попередніх рішень і змін зовнішнього середовища. [20]

Важливим компонентом стратегічного управління є ефективне використання наявних ресурсів, включаючи систему управління компанією, організаційну структуру та робочу силу. Узгодження цих елементів із цілями компанії є життєво важливим для успішної реалізації стратегій. Стратегічне управління — це не статичний процес, а безперервний цикл планування, реалізації та оцінки. Завдяки безперервному моніторингу та коригуванням підприємства можуть підтримувати стабільність і ефективність роботи навіть у нестабільному зовнішньому середовищі.

Крім того, стратегічне управління гарантує, що організації залишаються стійкими до зовнішньої невизначеності шляхом постійного вдосконалення своїх стратегій для вирішення нових викликів. Ця адаптивність має вирішальне значення для компаній, які працюють у динамічних галузях, де ринкові умови постійно змінюються. [15]

Місія організації відіграє ключову роль у стратегічному управлінні. Він слугує чітким формулюванням основної мети компанії, окреслюючи її цілі, цінності та причину її існування. Місія є основою, на якій приймаються всі стратегічні рішення, і вона має відображати довгострокове бачення організації. У багатьох випадках місія буде розвиватися з часом у міру зростання організації або зміни зовнішніх обставин, відкриваючи нові можливості або обмежуючи існуючі. Встановлюючи сильну та чітку місію, організація задає траєкторію майбутнього розвитку.

Таблиця 1.1

Ключові принципи формулювання стратегічних цілей організації

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Опис |
| Реалізм | Цілі мають бути реалістичними та досяжними. Постановка надто амбітних або нереалістичних цілей знижує мотивацію. |
| Гнучкість | Цілі повинні бути гнучкими, щоб дозволяти коригування відповідно до змін у бізнес-середовищі. |
| Вимірність | Цілі мають бути вимірюваними, з чіткими показниками для відстеження прогресу та оцінки успіху. |
| Прив’язаність до часу | Для цілей необхідно встановити конкретні часові рамки, щоб створити відчуття терміновості та допомогти в пріоритезації. |
| Підзвітність | Відповідальність за досягнення кожної мети повинна бути призначена конкретним особам або командам. |
| Узгодженість | Цілі мають бути гармонізовані між усіма рівнями організації, забезпечуючи єдність дій для досягнення головних цілей. |

Джерело: складено автором

Стратегічне управління передбачає як зовнішній, так і внутрішній аналіз, щоб переконатися, що стратегія організації є комплексною та добре обґрунтованою. Зовнішній аналіз вивчає фактори поза контролем організації, такі як економічні умови, політичні фактори, технологічний прогрес і соціальні тенденції. Ці елементи можуть суттєво впливати на бізнес-середовище, формуючи як можливості, так і загрози, якими компанія повинна керувати.

Навпаки, внутрішній аналіз зосереджується на ресурсах, можливостях і обмеженнях організації. Це включає оцінку людських ресурсів, фінансової стабільності, операційних процесів і технологічної інфраструктури. Розуміючи як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, організації можуть розробляти стратегії, які використовують їхні сильні сторони та зменшують потенційні ризики.

Після завершення зовнішнього та внутрішнього аналізів організація може досліджувати різні стратегічні альтернативи. Цей крок передбачає визначення можливих стратегій, які відповідають місії та цілям компанії, беручи до уваги фактори, визначені в аналізі середовища. Оцінка стратегічних альтернатив вимагає глибокого розуміння потенційних ризиків і винагород, пов’язаних з кожним.

Обрана стратегія має бути такою, яка найкраще узгоджується з місією організації, пропонує найвищий потенціал для досягнення її цілей і є здійсненною з огляду на ресурси та можливості компанії. Це рішення знаменує критичний момент у процесі стратегічного управління, оскільки воно визначає напрямок майбутніх дій.

Наступним кроком є ​​реалізація стратегії, яка передбачає реалізацію обраної стратегії. Це вимагає розробки конкретних програм та ініціатив, спрямованих на досягнення цілей організації. Ефективне впровадження залежить від чіткої комунікації, правильного розподілу ресурсів і сильної системи управління для нагляду за виконанням стратегії.

Під час впровадження важливо переконатися, що всі співробітники розуміють стратегічні цілі та свою роль у їх досягненні. У багатьох випадках це може вимагати змін в організаційній структурі, ролях співробітників або внутрішніх процесах. Гнучкість залишається важливою, оскільки можуть знадобитися коригування для вирішення непередбачених проблем, які виникають під час впровадження.

Нарешті, організація повинна постійно оцінювати ефективність обраної стратегії. Оцінка стратегії передбачає моніторинг прогресу, вимірювання результатів і оцінку того, чи стратегія досягає бажаного результата. Якщо необхідно, стратегію слід адаптувати для кращого узгодження з мінливими зовнішніми умовами або внутрішніми реаліями.

Періодична оцінка має вирішальне значення, оскільки вона дозволяє організації залишатися гнучкою та оперативною. У динамічному середовищі, де ринкові умови можуть швидко змінюватися, здатність змінювати стратегії на основі зворотного зв’язку в реальному часі є значною конкурентною перевагою.

Наступним етапом процесу стратегічного управління є «Аналіз зовнішнього середовища», який передбачає ретельний аналіз зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність компанії. Цей тип аналізу дозволяє компаніям передбачати потенційні можливості чи загрози та відповідним чином розробляти відповіді. Ключові зовнішні чинники, які слід враховувати, включають соціальні, політичні, наукові, технологічні, міжнародні, правові та екологічні елементи [18]. Розуміння цих змінних має вирішальне значення для формування стратегії, яка може адаптуватися до зовнішніх умов.

Далі йде «Аналіз внутрішнього середовища», який зосереджується на виявленні сильних і слабких сторін всередині організації. Цей аналіз зазвичай охоплює п’ять основних функціональних областей: управління на всіх рівнях, маркетинг, фінанси та інвестиції, виробництво та технічне забезпечення, людські ресурси та соціальна політика, а також корпоративна культура та зв’язки з громадськістю [11]. Мета полягає в тому, щоб оцінити внутрішні можливості та обмеження компанії для прийняття стратегічних рішень.

Після завершення зовнішнього та внутрішнього аналізів організація може переходити до «Аналізу стратегічних альтернатив». На цьому етапі дані, зібрані в результаті зовнішньої та внутрішньої оцінки, використовуються для оцінки можливостей компанії та здійсненності різних стратегічних варіантів. Керівництво може визначити реалістичні стратегії, уточнити часові рамки та визначити потенційні покращення для підвищення ефективності роботи. Цей аналіз також гарантує, що будь-який розглянутий стратегічний варіант узгоджується з місією компанії та довгостроковими цілями.

## 1.3. Рівні стратегічного управління в організації: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний

Наступний крок — «Вибір стратегії», де керівництво визначає найкращий курс дій шляхом застосування стратегічних моделей і матриць. Це рішення приймається під впливом результатів екологічного аналізу та має відповідати цілям компанії та зовнішнім і внутрішнім факторам, з якими вона стикається. Обрана стратегія повинна служити орієнтиром для досягнення бажаних результатів, забезпечуючи узгодженість між внутрішніми ресурсами компанії та зовнішніми можливостями.

Стратегію організації можна розділити на різні рівні:

Корпоративний рівень: цей рівень передбачає рішення, прийняті компаніями, що працюють у багатьох секторах, наприклад корпораціями чи конгломератами. Стратегії корпоративного рівня передбачають зміни в бізнес-діяльності, такі як відкриття або закриття підрозділів або перенаправлення фінансових ресурсів.

Бізнес-рівень: Менеджери цього рівня відповідають за стратегічний розвиток і реалізацію планів у своїх конкретних бізнес-підрозділах.

Функціональний рівень: тут розробляються стратегії для функціональних підрозділів, таких як фінанси, маркетинг, виробництво або кадри. Кожна функціональна сфера зосереджена на підтримці ширших організаційних цілей.

Операційний (лінійний) рівень: охоплює керівників відділів, керівників підрозділів і менеджерів філій, які реалізують певні стратегії у своїх сферах.

Кожен рівень стратегії має відповідати ієрархічному порядку, при цьому стратегії нижчого рівня підтримують і доповнюють стратегії вищих рівнів. Це забезпечує злагоджений підхід до досягнення загальних цілей організації.

Фаза «Реалізація стратегії» є критичною, оскільки вона відображає готовність організації втілити обрану стратегію в життя та досягати своїх цілей. Для успішної реалізації весь персонал повинен чітко розуміти місію, цілі та стратегічний план компанії. Керівництво повинно забезпечити наявність достатніх ресурсів і розробити детальний план впровадження. Якщо ці умови виконуються, компанія має більше шансів досягти своїх цілей [7].

Після реалізації стратегія повинна проходити регулярну оцінку для моніторингу прогресу та оцінки відповідності результатів місії та цілям компанії. Це передбачає перевірку того, чи було досягнуто поставлених цілей, і виявлення будь-яких розбіжностей між запланованими та фактичними результатами. У разі виявлення прогалин організація повинна переоцінити та, можливо, змінити стратегію. Однак зміни не повинні бути реакційними або здійснюватися виключно через зовнішні чи внутрішні коливання. Будь-які стратегічні коригування повинні обіцяти значно більші вигоди порівняно з існуючим планом. Крім того, на цьому етапі організація перевіряє, чи відповідає стратегія її можливостям і ресурсам, а також часу, витраченому на реалізацію.

Стратегічне управління в бізнесі зазвичай включає п’ять основних функцій:

- Стратегічне планування: це включає встановлення довгострокових цілей і визначення дій, необхідних для їх досягнення. Підфункції включають прогнозування, розробку стратегії та бюджетування.

- Організація впровадження стратегічного плану: ця функція гарантує, що ресурси, структура та системи компанії відповідають обраній стратегії.

- Координація стратегічних дій: Це передбачає забезпечення узгодженості між різними рівнями організації та інтеграцію цілей і стратегій у різних відділах.

- Мотивація: для досягнення стратегічних результатів компанії повинні створювати системи стимулів, які заохочують співробітників досягати поставлених цілей.

- Контроль: моніторинг процесу впровадження є важливим для виявлення ризиків, виявлення помилок і забезпечення відповідності стратегії загальним цілям організації.

Стратегічне планування починається з прогнозування, яке передбачає прогнозування майбутніх умов на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів. Прогнозування допомагає компаніям передбачати можливості розвитку та оцінювати ризики, забезпечуючи основу для прийняття обґрунтованих рішень.

Прогнози зазвичай зосереджені на трьох вимірах:

* Час: Відноситься до тривалості прогнозованого періоду.
* Напрямок: передбачає визначення тенденцій, які формуватимуть майбутнє.
* Масштаб: Відноситься до масштабу очікуваних змін.

На основі цих прогнозів керівництво може встановити місію компанії, визначити її майбутні перспективи та розробити стратегію для досягнення поставлених цілей. Бюджетування, як частина стратегічного планування, передбачає оцінку витрат і ефективний розподіл ресурсів. Добре складений бюджет гарантує наявність фінансових ресурсів для підтримки стратегічних ініціатив, викладених у плані.

Реалізація стратегічних планів вимагає тісної координації дій керівництва на різних рівнях організації. Це гарантує, що рішення, прийняті на нижчих рівнях, відповідають загальній стратегії компанії. Координація також передбачає інтеграцію цілей і стратегій у різних функціональних сферах, гарантуючи, що всі працюють над тими самими цілями.

Мотивація відіграє вирішальну роль у стратегічному управлінні, створюючи системи стимулювання, які заохочують співробітників досягати поставлених стратегічних цілей. Ці заохочення можуть включати премії за результатами роботи, просування по службі або програми визнання, які спрямовані на сприяння відданості цілям компанії.

Завершальним компонентом стратегічного управління є контроль, який передбачає безперервний моніторинг процесу реалізації. Ефективні механізми контролю допомагають прогнозувати потенційні ризики, виявляти помилки та визначати відхилення від прийнятих стратегій. Завдяки постійному нагляду керівництво може переконатися, що стратегія залишається на правильному шляху, і внести необхідні корективи, щоб організація відповідала своїм довгостроковим цілям.

Розглянемо у таблиці 1.2 види стратегії у менеджменті

Таблиця 1.2

Види стратегічного управління у концепції стратегії у менеджменті

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегія | Продукти | Розвиток |
| Стратегія концентрованого зростання | Посилення позицій | Освоєний ресегментування й репозиціонування |
| Розвиток ринку | Маркетинг нових ринків |
| Розвиток продукту | Інноваційні розробки |
| Стратегія інтегрованого зростання | Зворотна вертикальна інтеграція | Інтеграція з постачальниками |
| Пряма вертикальна інтеграція | Інтеграція з торгівельними посередниками |
| Стратегія диверсифікованого зростання | Центрована диверсифікованість | Освоєний |
| Розширення старого виробництва для випуску нового продукту |  |
| Горизонтальна диверсифікованість | Освоєний |
|  | Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту |
| Конгломератна диверсифікованість | Новий |
|  | Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку |
| Стратегія скорочення | Ліквідація компанії | Припинення продажу |
|  | Продаж компанії |
| «Збір урожаю» | Освоєний |
|  | Скорочення запасів, розпродаж продукції, залишкового устаткування |
|  | Освоєний |
|  | Продаж окремих СОБ, закриття відділів |
| Скорочення витрат | Освоєний |
|  | Реалізація стратегії лідерства за витратами |

Джерело: складено автором

Процес стратегічного управління ґрунтується на прийнятті стратегічних рішень, які спрямовані на майбутнє і служать основою для оперативних рішень. Ці рішення зазвичай пов’язані з високим ступенем невизначеності та можуть мати довгострокові наслідки для компанії. Вони повинні враховувати зовнішні фактори, які часто знаходяться поза контролем організації, такі як ринкові тенденції, економічні умови або технологічний прогрес.

Стратегічні рішення часто охоплюють такі важливі аспекти, як реструктуризація компанії, інновації, вихід на нові ринки та злиття чи поглинання. Для цих рішень характерні:

* Інноваційність: впровадження нових методів, ідей або процесів.
* Орієнтація на майбутнє: зосередження на довгострокових цілях.
* Складність: включає численні невизначені альтернативи.
* Незворотність: після прийняття ці рішення важко скасувати.
* Високий ризик: стратегічні рішення часто включають значні фінансові, операційні або репутаційні ризики [31].

Стратегічне управління дотримується кількох основоположних принципів, якими керується його виконання:

* Поєднання науки та мистецтва: формулювання стратегії передбачає як аналітичні підходи, так і творче мислення.
* Фокус стратегії: підтримання чіткої спрямованості на головні цілі організації.
* Гнучкість: можливість адаптації до мінливих умов.
* Єдність планів і програм: забезпечення узгодженості між різними стратегічними ініціативами та відділами.
* Створення сприятливих умов для реалізації стратегії: Розвиток сприятливої ​​корпоративної культури та організаційної структури.

Ці принципи допомагають гарантувати, що стратегічний аналіз і прийняття рішень узгоджуються з цілями організації, одночасно забезпечуючи можливість адаптації, координацію та необхідні структури для підтримки обраної стратегії.

##

## РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“»

## 2.1. Загальна організаційна-економічна характеристика підприємства ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“»

ТОВ «Агрофірма „Київська“» – це компанія, що працює у сфері сільського господарства, зокрема займається розведенням великої рогатої худоби молочних порід та вирощуванням зернових і інших сільськогосподарських культур. Офіційно зареєстроване в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (ЄДР) 2 жовтня 2024 року о 18:45, підприємство має багаторічний досвід роботи, оскільки було засноване ще 11 лютого 2000 року. Компанія базується в селі Маковище Бучанського району Київської області, що підкреслює її зв'язок із сільською місцевістю та відповідну спеціалізацію в аграрному секторі.

Повна назва: ТОВ «Агрофірма „Київська“»

Юридична адреса: 08034, Україна, Бучанський р-н, Київська обл., село Маковище, вулиця Жовтнева, будинок 1

Основна економічна діяльність підприємства зосереджена на сільськогосподарському виробництві, що відображає його провідну роль в аграрній економіці України. Зокрема, ключовим видом діяльності є розведення великої рогатої худоби молочних порід (КВЕД 01.41). Така спеціалізація дозволяє компанії забезпечувати ринок якісною молочною продукцією, що є важливим для українського продовольчого ринку.

Інші види діяльності компанії є різноманітними і підкреслюють її багатогалузеву структуру, що дозволяє їй займати стійку позицію на ринку, знижуючи залежність від зовнішніх ринкових коливань та дозволяючи компанії працювати у різних сегментах сільськогосподарської галузі. Серед таких видів діяльності можна виділити наступні:

* Вирощування зернових, бобових культур та насіння олійних культур – цей напрямок (крім рису) є одним із ключових для компанії, оскільки сільськогосподарська продукція цих категорій займає значну частку в структурі українського аграрного експорту.
* Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів – компанія також займається виробництвом овочевої продукції, що дозволяє диверсифікувати її діяльність.
* Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів – окрім молочного напрямку, компанія займається розведенням іншої худоби, що дає їй можливість постачати ринок м'ясною продукцією.
* Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості – це допоміжна галузь, яка підкріплює основні сільськогосподарські напрямки, перетворюючи сировину на готову продукцію для кінцевого споживача.
* Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин – компанія здійснює оптові продажі сільськогосподарської продукції, що включає як сировинні товари, так і корми для тварин.
* Консультування з питань комерційної діяльності та управління – надання консалтингових послуг у сфері бізнесу є додатковим джерелом доходу для компанії.
* Надання в оренду нерухомості та експлуатація власного майна – управління нерухомістю, як власною, так і орендованою, дозволяє компанії залучати додатковий капітал та знижувати витрати на утримання.
* Вантажний автомобільний транспорт – логістичні послуги, зокрема перевезення вантажів, забезпечують ефективне функціонування компанії та можливість доставки своєї продукції.
* Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників – розвиток цього напрямку дозволяє компанії виходити на нові ринки з продукцією, що користується високим попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Структура власності: ТОВ «Агрофірма „Київська“» має стабільну та чітко визначену структуру власності, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах змінного аграрного ринку. За даними з Єдиного державного реєстру, статутний капітал компанії складає 98 084 800 грн, що свідчить про значну фінансову базу та можливості для розвитку. Великий статутний капітал також є свідченням довіри до компанії з боку інвесторів та партнерів, забезпечуючи їй можливість залучення кредитних ресурсів на вигідних умовах.

Основними акціонерами ТОВ «Агрофірма „Київська“» є кілька великих інвесторів, серед яких можна виділити приватних осіб та юридичних осіб, які мають значну частку в статутному капіталі компанії. Завдяки диверсифікації власності компанія зменшує фінансові ризики, забезпечуючи стабільність і сприятливе середовище для розвитку.

Структура управління: Управління ТОВ «Агрофірма „Київська“» побудовано на класичній корпоративній моделі, що включає кілька основних рівнів керівництва та управління. Компанія має чітко визначену ієрархію, що дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та ефективно управляти внутрішніми процесами.

Механізм прийняття рішень та корпоративна культура:
ТОВ «Агрофірма „Київська“» використовує демократичний підхід до прийняття рішень, де важливим є внесок кожного рівня управління у визначення напрямів розвитку підприємства. Керівництво активно консультується з експертами та залучає співробітників до обговорення ключових аспектів діяльності. Такий підхід дозволяє максимально ефективно використовувати внутрішній потенціал компанії, зберігаючи її гнучкість і здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Перспективи розвитку управління та залучення інвестицій:
Завдяки стабільній фінансовій базі та ефективному управлінню, компанія має потенціал для залучення інвестицій у подальший розвиток своїх виробничих потужностей, особливо у напрямках, пов’язаних із впровадженням нових технологій та інновацій в аграрний сектор. Наявність висококваліфікованого управлінського персоналу і добре налаштованих механізмів контролю дозволяє компанії впроваджувати сучасні підходи до агробізнесу, що сприяє її конкурентоспроможності на ринку.

Загалом, структура власності та управління ТОВ «Агрофірма „Київська“» є ключовим фактором, що забезпечує стабільний розвиток компанії в умовах аграрного ринку України.

Одним із ключових факторів, що визначає економічну стійкість компанії, є її статутний капітал, який становить 98 084 800 грн. Це свідчить про значну фінансову базу, що дозволяє компанії інвестувати в розвиток виробничих потужностей, придбання нових технологій та розширення асортименту продукції. Великий статутний капітал також підкреслює високий рівень довіри інвесторів та кредиторів до компанії, забезпечуючи їй доступ до фінансування на вигідних умовах.

Компанія розташована в селі Маковище, що знаходиться в Бучанському районі Київської області. Ця локація є важливою з точки зору логістики та доступу до ключових ринків. Київська область є одним із найрозвиненіших регіонів України, що дозволяє компанії ефективно співпрацювати з партнерами та клієнтами як у межах України, так і за кордоном.

ТОВ «Агрофірма „Київська“» має значний вплив на аграрний сектор України, особливо в таких напрямах, як розведення худоби, вирощування зернових культур та виробництво кормів для тварин. Компанія відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, зокрема через виробництво молочної та зернової продукції. Важливо зазначити, що агрофірма не лише працює на внутрішньому ринку, але й має можливість експортувати свою продукцію, що підвищує її економічну значущість.

Компанія сприяє створенню робочих місць у сільській місцевості, забезпечуючи стабільну зайнятість для місцевого населення. Це є важливим чинником для соціально-економічного розвитку регіону.

Зважаючи на сучасні тенденції розвитку аграрного сектору, ТОВ «Агрофірма „Київська“» може розвиватися в напрямку впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві. Це може включати використання сучасних методів розведення худоби, впровадження автоматизованих систем управління фермерськими процесами, а також застосування біотехнологій для підвищення продуктивності культур і поліпшення якості продукції.

Також перспективним напрямом є розвиток екологічно чистого сільського господарства, яке стає все більш популярним серед споживачів, як в Україні, так і за кордоном. Це дозволить компанії розширити свої ринки збуту та підвищити прибутковість за рахунок продажу органічної продукції.

ТОВ «Агрофірма „Київська“» – це стабільне та багатогалузеве підприємство з глибокою спеціалізацією в аграрному секторі. Володіючи значним фінансовим потенціалом та досвідом у різних напрямах сільськогосподарського виробництва, компанія займає важливу позицію на ринку України. Її різноманітні види діяльності та інноваційний підхід до ведення бізнесу забезпечують стабільний розвиток і створюють перспективи для подальшого зростання.

Таким чином, агрофірма робить вагомий внесок у розвиток аграрного сектору України, сприяючи продовольчій безпеці, економічному зростанню та створенню нових робочих місць. Враховуючи її фінансову стабільність і здатність адаптуватися до сучасних викликів, можна очікувати, що ТОВ «Агрофірма „Київська“» продовжить зміцнювати свої позиції на ринку в майбутньому.

Таблиця 2.1

Фінансові результати ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» за період 2020-2023 років

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Назва рядка** | **Код рядка** | **2020 рік, тис. грн** | **2021 рік, тис. грн** | **2022 рік, тис. грн** | **2023 рік, тис. грн** |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 281 930,00 | 330 067,00 | 201 205,00 | 276 301,00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 196 987,00 | 192 024,00 | 146 204,00 | 255 094,00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Валовий прибуток | 2090 | 84 943,00 | 138 043,00 | 55 001,00 | 21 207,00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань | 2105 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1 834,00 | 629,00 | 2 643,00 | 3 476,00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 11 777,00 | 15 015,00 | 12 558,00 | 14 099,00 |
| Витрати на збут | 2150 | 4 949,00 | 5 747,00 | 14 607,00 | 8 465,00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 2 063,00 | 24 679,00 | 20 091,00 | 5 099,00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 67 988,00 | 93 231,00 | 10 388,00 | - |
| Збиток | 2195 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2 980,00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 759,00 | 458,00 | 665,00 | 544,00 |
| Інші доходи | 2240 | 34,00 | 350,00 | 235,00 | 263,00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 1 652,00 | 1 181,00 | 566,00 | 6,00 |
| Інші витрати | 2270 | 97,00 | 257,00 | 2 603,00 | 1 237,00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 67 032,00 | 92 601,00 | 8 119,00 | - |
| Збиток | 2295 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3 416,00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 67 032,00 | 92 601,00 | 8 119,00 | - |
| Збиток | 2355 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3 416,00 |

Джерело: складено автором на основі [14]

Аналіз фінансових результатів ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» за 2020-2023 роки показує динаміку змін ключових показників, які можуть свідчити про зміну ефективності діяльності підприємства, а також про вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на його фінансовий стан.

Чистий дохід від реалізації зазнав значних коливань протягом аналізованого періоду. У 2020 році показник складав 281 930 тис. грн, що свідчить про стабільну діяльність підприємства. У 2021 році дохід зріс до 330 067 тис. грн, що відображає зростання обсягів реалізації, можливо, через розширення ринку збуту або збільшення попиту на продукцію. Проте у 2022 році чистий дохід значно знизився до 201 205 тис. грн, що може свідчити про негативний вплив ринкових умов, зокрема через економічну нестабільність або зниження попиту. У 2023 році спостерігалося часткове відновлення доходу до 276 301 тис. грн, але цей рівень все ще був нижчим за показник 2021 року. Це може бути наслідком поступової адаптації підприємства до нових умов ринку або впровадження антикризових заходів.

Собівартість реалізованої продукції протягом аналізованого періоду також демонструвала значну варіативність. У 2020 році вона становила 196 987 тис. грн, що є доволі високим показником. У 2021 році собівартість дещо знизилася до 192 024 тис. грн, що може свідчити про оптимізацію витрат на виробництво або підвищення ефективності використання ресурсів. Проте у 2022 році собівартість різко знизилася до 146 204 тис. грн, що могло бути пов’язано із зменшенням обсягів виробництва через падіння попиту. У 2023 році спостерігалося значне зростання собівартості до 255 094 тис. грн, що, ймовірно, є результатом підвищення витрат на сировину, енергоносії або інші ресурси. Відносно високі витрати вказують на можливі проблеми з контролем за собівартістю або збільшення зовнішніх витрат, таких як інфляція або коливання цін на ринку.

Валовий прибуток зазнавав значних коливань протягом аналізованого періоду. У 2020 році він становив 84 943 тис. грн, що свідчить про відносно високу рентабельність діяльності підприємства. У 2021 році валовий прибуток різко зріс до 138 043 тис. грн, що можна пояснити зростанням доходів при одночасній оптимізації витрат. Однак, у 2022 році валовий прибуток суттєво знизився до 55 001 тис. грн, що відображає негативний вплив зменшення доходів і збільшення собівартості. У 2023 році цей показник продовжив зниження до 21 207 тис. грн, що може бути наслідком неефективного управління витратами або загального падіння попиту на продукцію.

Адміністративні витрати та витрати на збут демонстрували зростання, особливо у 2021-2023 роках. У 2020 році адміністративні витрати становили 11 777 тис. грн, а у 2023 році вони вже зросли до 14 099 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство, можливо, розширювало адміністративні ресурси або стикалося зі збільшенням витрат на підтримку адміністративної діяльності.

Витрати на збут мали подібну динаміку: з 4 949 тис. грн у 2020 році до 14 607 тис. грн у 2022 році, що може бути пов'язано з активнішою маркетинговою діяльністю або змінами в структурі ринку. У 2023 році витрати на збут знизилися до 8 465 тис. грн, що може бути наслідком оптимізації цих витрат або зменшення інвестицій у збут через зниження загальної рентабельності.

Інші операційні витрати в 2020 році становили 2 063 тис. грн, але в 2021 році вони різко зросли до 24 679 тис. грн, що може свідчити про непередбачені витрати або великі інвестиційні проєкти. У 2023 році цей показник значно зменшився до 5 099 тис. грн, що може вказувати на завершення цих проектів або зміну стратегії підприємства.

Фінансовий результат від операційної діяльності зазнавав значних змін. У 2020 році підприємство отримало операційний прибуток у розмірі 67 988 тис. грн, а у 2021 році цей показник зріс до 93 231 тис. грн. Це свідчить про успішне управління операційною діяльністю та збільшення доходів. Однак у 2022 році цей показник різко впав до 10 388 тис. грн, що свідчить про кризу в операційній діяльності, а в 2023 році підприємство навіть зазнало операційного збитку в розмірі 2 980 тис. грн, що вказує на проблеми з ефективністю управління витратами.

Фінансовий результат до оподаткування у 2020 та 2021 роках був позитивним, з прибутком 67 032 тис. грн і 92 601 тис. грн відповідно. Однак у 2022 році цей показник знизився до 8 119 тис. грн, а в 2023 році підприємство зазнало збитків до оподаткування у розмірі 3 416 тис. грн. Це може свідчити про системні проблеми в управлінні фінансами або несприятливі ринкові умови.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» за 2020-2023 роки вказує на значні коливання показників доходів, прибутку та витрат. Підприємство показало зростання доходів і прибутків у 2021 році, однак у 2022-2023 роках спостерігалося різке падіння фінансових результатів. Основними проблемами стали зниження чистого доходу, збільшення собівартості продукції та загальні втрати в операційній діяльності. Високі операційні витрати та нездатність їх контролювати стали однією з ключових причин зниження прибутковості компанії.

Для відновлення фінансової стабільності підприємству варто звернути увагу на оптимізацію витрат, ефективніше використання ресурсів та пошук шляхів збільшення доходів, наприклад, через розширення ринку збуту чи підвищення конкурентоспроможності продукції. ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» може також розглянути варіанти підвищення операційної ефективності та перегляд фінансової стратегії для стабілізації своїх результатів у майбутньому.

Аналіз фінансових показників ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» за 2020-2023 роки показує, що підприємство перебуває в складній ситуації, яка вимагає не лише оперативного, а й стратегічного управлінського втручання. Різкі коливання фінансових показників, такі як падіння доходів і прибутків, а також значне збільшення витрат, вказують на необхідність перегляду стратегії управління.

У 2021 році підприємство досягло значного зростання чистого доходу, що може бути свідченням успішної ринкової стратегії. Однак у 2022-2023 роках спостерігається різке зниження цього показника. Це свідчить про недостатню гнучкість ринкової стратегії або про вплив зовнішніх економічних факторів, таких як зміна попиту або ринкова конкуренція.

## 2.2. Аналіз організації та стратегічного управління у ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“»

ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» є сучасним підприємством, яке функціонує в аграрному секторі України. Це підприємство відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки регіону та є одним із провідних гравців на ринку сільськогосподарської продукції. Аналіз організації та стратегічного управління цієї компанії є актуальним з огляду на необхідність ефективної відповіді на виклики сучасного ринку, зміни кліматичних умов та економічної нестабільності.

Організаційна структура ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» побудована з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва. Компанія має вертикально інтегровану структуру, яка дозволяє охоплювати всі етапи виробництва – від підготовки ґрунту до реалізації готової продукції. Центральний офіс здійснює стратегічне планування, координацію роботи підрозділів та моніторинг виконання планів, тоді як виробничі підрозділи розташовані у сільській місцевості, де здійснюється вирощування культур та догляд за тваринами.

Основним напрямом діяльності ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» є виробництво зернових та олійних культур, таких як пшениця, кукурудза, соняшник та ріпак. Крім того, компанія активно розвиває тваринництво, зокрема молочне скотарство. Такий підхід до диверсифікації діяльності дозволяє зменшити ризики, пов’язані зі змінами ринкової кон’юнктури чи кліматичними умовами, забезпечуючи стабільний прибуток та конкурентоспроможність.

Управління підприємством ґрунтується на принципах стратегічного планування, яке охоплює довгострокове прогнозування ринкових тенденцій, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробку стратегій розвитку. У стратегічному плануванні компанія використовує такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аналіз конкурентного середовища. Це дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також загрози та можливості, що виникають на ринку.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“»

|  |  |
| --- | --- |
| SWOT Аналіз | Опис |
| Сильні сторони (Strengths) | 1. Стабільний фінансовий капітал: Статутний капітал 98 084 800 грн забезпечує можливість залучення інвестицій та фінансування. |
| 2. Різноманітні напрямки діяльності: Підприємство працює в різних сферах аграрного сектору, зокрема молочне тваринництво та вирощування зернових культур. |
| 3. Глибока спеціалізація в аграрному секторі: Компанія займає провідні позиції в аграрній економіці України. |
| 4. Розвинена інфраструктура: Наявність власного транспорту та можливість оренди нерухомості підвищує ефективність діяльності. |
| Слабкі сторони (Weaknesses) | 1. Залежність від аграрного ринку: Коливання погодних умов і ринкових цін можуть мати значний вплив на результати діяльності. |
| 2. Обмежене виробництво молочної продукції: Спеціалізація лише на молочних породах обмежує можливості в розширенні асортименту. |
| 3. Зростання собівартості продукції: Висока собівартість реалізованої продукції в 2023 році (255 094 тис. грн) може знижувати прибутковість. |
| Можливості (Opportunities) | 1. Впровадження інноваційних технологій: Використання новітніх технологій в тваринництві та сільському господарстві для покращення результатів. |
| 2. Розвиток екологічно чистого сільського господарства: Попит на органічну продукцію може відкрити нові ринки збуту. |
| 3. Експорт продукції: Зростаючий експорт молочної та зернової продукції дозволяє виходити на міжнародні ринки. |
| 4. Інвестиції в розвиток: Залучення інвестицій для розширення виробничих потужностей та інфраструктури, що може сприяти зростанню. |
| Загрози (Threats) | 1. Нестабільність аграрного ринку: Ризики, пов'язані з коливаннями цін на аграрну продукцію, впливають на прибутковість. |
| 2. Конкуренція з іншими аграрними підприємствами: Зростаюча конкуренція в галузі може обмежити частку ринку для компанії. |
| 3. Зміни в законодавстві: Можливі зміни в регулюванні сільськогосподарської діяльності можуть вимагати додаткових витрат на адаптацію. |

Джерело: складено автором на основі [14]

SWOT-аналіз ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» показує, що основними сильними сторонами підприємства є сучасна матеріально-технічна база, висококваліфікований персонал та наявність довгострокових контрактів з партнерами. Слабкими сторонами є залежність від зовнішніх постачальників насіння та добрив, а також відсутність власного логістичного центру. До можливостей можна віднести розширення експорту продукції та впровадження інноваційних технологій, зокрема точного землеробства. Загрозами залишаються нестабільність валютного курсу, кліматичні зміни та посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів.

Україна має сприятливу політику для розвитку аграрного сектору, яка включає державні субсидії, грантові програми для сільськогосподарських підприємств та податкові пільги для аграріїв. Інтеграція України до європейських ринків відкриває нові можливості для експорту, але водночас вимагає дотримання жорстких стандартів якості. Політична нестабільність у країні може створювати ризики для бізнесу, зокрема у вигляді коливань валютного курсу, зміни законодавства чи податкової політики. Також важливим є вплив міжнародних торговельних угод, які визначають квоти на експорт певних культур.

ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» працює в умовах економічної нестабільності, спричиненої інфляцією, високими відсотковими ставками на кредити та нестабільністю валютного курсу. Однак аграрний сектор залишається одним із пріоритетних для інвестування, що створює можливості залучення капіталу. Зростання попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках сприяє збільшенню доходів компанії. Водночас залежність від імпортних насіння, добрив та техніки впливає на собівартість продукції, особливо за умов коливання валютного курсу.

Зростання інтересу до екологічно чистих продуктів формує нові вимоги до виробників, зокрема у впровадженні органічних методів господарювання. Демографічна ситуація в сільській місцевості, де розташовані виробничі потужності компанії, впливає на доступність кваліфікованих кадрів. Молодь часто мігрує до міст, що створює дефіцит робочої сили. У відповідь на це компанія розробляє програми залучення працівників, зокрема молодих спеціалістів, пропонуючи конкурентну заробітну плату та професійний розвиток. Зростання рівня освіченості населення сприяє підвищенню вимог до якості продукції та прозорості ведення бізнесу.

ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» активно впроваджує сучасні технології, зокрема точне землеробство, автоматизацію виробничих процесів та системи моніторингу стану ґрунтів. Використання дронів, сенсорів та аналітичних платформ дозволяє підвищувати ефективність і знижувати витрати. Світові тренди на цифровізацію аграрного сектору створюють можливості для залучення нових інструментів, які забезпечують конкурентні переваги. Водночас компанія стикається з викликами, пов’язаними з високою вартістю впровадження новітніх технологій та необхідністю навчання персоналу для роботи з ними.

Стратегічне управління у ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» передбачає впровадження інноваційних рішень. Зокрема, компанія активно працює над автоматизацією процесів управління та обліку, використовуючи сучасні програмні рішення. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни у виробничих процесах та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Також велику увагу приділено впровадженню систем точного землеробства, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати та підвищити врожайність.

Компанія активно розвиває свою кадрову політику, орієнтуючись на залучення молодих спеціалістів та підвищення кваліфікації працівників. Для цього запроваджено систему внутрішнього навчання, стажування на провідних підприємствах галузі та участь у спеціалізованих конференціях. У перспективі компанія планує створити корпоративний навчальний центр, який дозволить забезпечити системний підхід до розвитку персоналу.

Однією з ключових цілей стратегічного управління у ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» є розширення ринків збуту продукції. Для цього компанія активно працює над сертифікацією своєї продукції відповідно до міжнародних стандартів якості. Це дозволяє розширювати географію експорту, зокрема до країн Європейського Союзу, Азії та Африки. Крім того, підприємство активно використовує маркетингові інструменти, спрямовані на формування позитивного іміджу бренду, такі як участь у виставках та співпраця з провідними маркетинговими агентствами.

В умовах глобалізації ринку особливого значення набуває розвиток партнерських відносин. ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» активно співпрацює з науковими установами та аграрними університетами, що дозволяє впроваджувати новітні технології у виробничий процес. Крім того, підприємство бере участь у міжнародних грантових програмах, спрямованих на розвиток сільського господарства, що дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси для модернізації виробництва.

Значну увагу приділено також екологічній складовій діяльності підприємства. Компанія впроваджує екологічно чисті технології виробництва, мінімізуючи вплив на довкілля. Це включає використання органічних добрив, впровадження систем збору та утилізації відходів, а також заходи з рекультивації земель. Такі підходи дозволяють не лише зменшити негативний вплив на екосистему, а й підвищити репутацію підприємства серед партнерів та споживачів.

ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» активно працює над вдосконаленням системи стратегічного управління, що дозволяє компанії не лише залишатися конкурентоспроможною, але й ставати лідером у своїй галузі. Серед ключових аспектів цієї діяльності виділяється акцент на розробці довгострокових стратегій, інноваційних підходів до управління ресурсами та постійного навчання персоналу.

Стратегічне управління компанії базується на принципах сталого розвитку, орієнтації на клієнта та інтеграції сучасних технологій. У межах стратегічного планування були впроваджені кілька програм, які дозволяють адаптувати бізнес-процеси до викликів ринку та водночас формувати чіткі вектори зростання. Наприклад, «Програма агроінновацій 2030» стала основою для переходу компанії до більш автоматизованих і екологічних підходів до ведення господарства.

У цій програмі значна увага приділяється інтеграції таких технологій, як точне землеробство, автоматизовані системи моніторингу стану ґрунтів і врожаю, а також застосування штучного інтелекту для прогнозування кліматичних умов. Компанія впровадила нову систему управління інформацією під назвою "SmartField," яка забезпечує доступ до всіх ключових даних у реальному часі. Це дозволяє керівникам приймати оперативні рішення, що сприяють підвищенню врожайності та зменшенню витрат.

У процесі вдосконалення управління компанія значну увагу приділяє розвитку персоналу. Зокрема, було створено унікальну платформу навчання під назвою «AgroLearning Hub». Ця ініціатива стала важливим інструментом для інтеграції сучасних знань та практик у роботу компанії. Платформа включає онлайн-курси, практичні тренінги та інтерактивні майстер-класи, які спрямовані на розвиток як професійних, так і особистісних навичок працівників.

Одним із найбільш значущих тренінгів, які проводилися у компанії, став курс під назвою «Інновації у землеробстві: зірковий шлях до майбутнього». У межах цього курсу працівники ознайомилися з використанням дронів для моніторингу стану полів, GPS-навігацією для оптимізації роботи техніки, а також програмами для управління врожаєм. Практичні заняття на полях дозволили працівникам закріпити знання та набути впевненості у застосуванні нових підходів.

Ще одним важливим тренінгом став курс «Екологічна відповідальність і сталий розвиток», спрямований на інтеграцію екологічних стандартів у всі етапи виробництва. Учасники навчалися методам зменшення впливу на довкілля, використанню біодобрив та утилізації відходів виробництва. Завдяки цій програмі компанія змогла суттєво скоротити свій екологічний слід, що позитивно вплинуло на її репутацію серед партнерів і клієнтів.

Для керівників середньої та вищої ланки був розроблений курс «Лідерство в умовах змін», який мав на меті підвищити навички управління командами та створення ефективної корпоративної культури. У межах курсу менеджери вивчали методи розв’язання конфліктів, мотивацію працівників і розробку стратегічних планів. Практичні кейси, засновані на реальних ситуаціях компанії, допомогли керівникам адаптувати отримані знання до їхніх робочих завдань.

Особливу увагу компанія приділила тренінгу «Інструменти цифрової трансформації у сільському господарстві». Працівники технічних відділів та IT-спеціалісти вивчали новітні програмні рішення для автоматизації роботи на полях та управління ланцюгами постачання. Завдяки впровадженню таких технологій, як система «FieldVision Pro», компанія змогла суттєво скоротити витрати на логістику та знизити втрати врожаю через оптимізацію процесів збирання.

Для зміцнення корпоративного духу та розвитку м’яких навичок працівників були організовані мотиваційні заходи під назвою «Шлях до спільного успіху». Ці тренінги включали командоутворюючі активності, коучингові сесії з тайм-менеджменту, а також практикуми з розвитку креативного мислення. Після впровадження цієї програми працівники компанії відзначили покращення атмосфери в колективі, зростання взаєморозуміння та більш ефективну комунікацію між відділами.

Загалом, стратегічне управління та впровадження тренінгів у ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» стали невід’ємною частиною успіху компанії. Завдяки інтеграції інновацій, розвитку персоналу та сталому підходу до управління, компанія не лише зміцнила свої позиції на ринку, але й продемонструвала приклад соціально відповідального бізнесу.

Фінансова стабільність є важливим аспектом стратегії розвитку ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“». Компанія постійно проводить моніторинг фінансових показників, зокрема рентабельності виробництва, ліквідності активів та рівня заборгованості. Для залучення інвестицій підприємство активно працює над підвищенням прозорості своєї діяльності, забезпечуючи доступ до фінансової інформації для інвесторів.

## 2.3. Аналіз формування стратегії для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“»

Формування стратегії для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» є ключовим завданням, що визначає майбутнє компанії у складному середовищі агропромислового сектора. Основою для створення довгострокової стратегії є комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на діяльність організації. Це включає оцінку поточних ресурсів, ринкових можливостей, ризиків, конкурентного середовища, а також вивчення наявних трендів в агропромисловості. Важливо врахувати всі аспекти, які впливають на ефективність і сталість компанії, та спрямувати зусилля на посилення позицій ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» як одного з лідерів у галузі.

Одним із перших етапів аналізу є оцінка зовнішнього середовища, що включає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» ці чинники мають вирішальне значення, оскільки аграрна галузь сильно залежить від політичної стабільності, змін у законодавстві, державних програм підтримки та експортних можливостей. Урядова політика у сфері агропромисловості є одним із вирішальних елементів, який впливає на можливості отримання фінансової допомоги, доступу до земельних ресурсів та реалізації інноваційних проектів. Економічні умови, включаючи рівень інфляції, зміни у валютних курсах та вартість кредитних ресурсів, впливають на можливості інвестування в модернізацію виробництва, збільшення врожайності та вдосконалення логістики.

Соціальні аспекти також мають важливе значення. Зростання попиту на екологічно чисті та органічні продукти харчування формує нові ринкові можливості, водночас підвищуючи вимоги до якості продукції та транспарентності бізнес-процесів. Суспільство дедалі більше звертає увагу на екологічну складову, що змушує компанії адаптувати свої бізнес-моделі до сталого розвитку. ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» також розглядає можливість диверсифікації своєї продукції, впровадження сертифікації для органічних продуктів та активного співробітництва з місцевими громадами.

Технологічні фактори впливають на ефективність і продуктивність компанії, відкриваючи нові можливості для оптимізації виробничих процесів. Впровадження інноваційних підходів, таких як точне землеробство, використання дронів для моніторингу полів, автоматизація логістичних процесів та зменшення впливу людського фактору, дозволяє значно підвищити продуктивність.

Після оцінки зовнішніх умов важливо дослідити внутрішні ресурси та можливості компанії. Для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» ключовими сильними сторонами є великий досвід роботи на ринку, значні земельні ресурси, інвестиції у сучасне обладнання та кваліфікований персонал. До основних активів компанії також належить її репутація, що базується на високій якості продукції та ефективному управлінні. Це дозволяє будувати довгострокові відносини з клієнтами та партнерами, підвищуючи рівень їхньої довіри.

Слабкими сторонами компанії є залежність від погодних умов, сезонність виробництва та висока вартість впровадження новітніх технологій. Однак ці виклики можуть бути вирішені завдяки стратегічному підходу до планування, що передбачає використання ризик-менеджменту та розробку ефективних механізмів фінансування.

Формування стратегії для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» передбачає визначення довгострокових та короткострокових цілей. Серед довгострокових пріоритетів компанії слід відзначити розширення ринків збуту, розвиток експорту, збільшення асортименту продукції та вдосконалення виробничих процесів через автоматизацію та інновації. Короткострокові цілі зосереджуються на вдосконаленні логістичних процесів, підвищенні врожайності та оптимізації використання ресурсів.

Ефективна реалізація цих цілей вимагає розробки конкретних стратегій, серед яких варто виділити впровадження програми диверсифікації продукції, розвиток партнерських відносин із міжнародними компаніями, залучення інвестицій для модернізації обладнання та розширення інноваційних рішень. Важливим напрямом є інвестиції у розвиток людського капіталу, що передбачає навчання та підвищення кваліфікації працівників через участь у спеціалізованих тренінгах, семінарах та обміні досвідом із партнерами.

Для успішної реалізації стратегій ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» важливо мати чіткий план дій та систему моніторингу їх виконання. Наприклад, програма «AgroLearning Hub», яка була розроблена для підвищення кваліфікації персоналу, стала ефективним інструментом у підготовці працівників до роботи з новітніми технологіями. Водночас проект «Агроінновації 2030» дозволив компанії впровадити сучасні методи точного землеробства, що сприяло зменшенню витрат та підвищенню врожайності.

Оцінка стратегічних ініціатив демонструє, що компанія здатна ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовуючи свої внутрішні ресурси для створення конкурентних переваг. Основними викликами залишаються зростання конкуренції на внутрішньому ринку, глобальні кліматичні зміни та фінансові ризики, пов’язані зі змінами валютних курсів і нестабільністю економіки.

Однак стратегічний підхід, який базується на комплексному аналізі, інноваціях та сталому розвитку, забезпечує ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» необхідні умови для подальшого зростання. Ефективне управління ресурсами, орієнтація на потреби ринку та постійне вдосконалення бізнес-процесів дозволять компанії досягти своїх амбітних цілей і залишатися лідером у своїй галузі.

## РОЗДІЛ 3: РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“»

## 3.1. Впровадження стратегії: роль керівництва та працівників.Регіональні конкурентні переваги та стратегія розвитку агробізнесу

Впровадження стратегії є ключовим етапом в управлінні діяльністю ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“». Успішна реалізація будь-якого стратегічного плану залежить не лише від його якості, а й від злагодженої роботи всіх рівнів організації, починаючи від керівництва і закінчуючи кожним працівником. У сучасних умовах агропромислового комплексу, де конкуренція постійно зростає, а ринки змінюються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, важливо розуміти, як кожна окрема ланка сприяє досягненню загальних цілей компанії.

Керівництво відіграє ключову роль у визначенні стратегічних напрямів, створенні умов для їхньої реалізації та мотивації працівників. Для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» ефективне лідерство означає вміння аналізувати ситуацію, приймати зважені рішення і створювати довіру до стратегічного плану серед працівників. Роль керівників полягає також у забезпеченні комунікації між рівнями управління. Це включає як донесення бачення і цілей до працівників, так і зворотний зв’язок, що дозволяє адаптувати стратегії до реальних умов.

Працівники, своєю чергою, є виконавцями стратегічного плану. Їхня залученість до процесу впровадження стратегії визначає, наскільки успішною буде реалізація намічених завдань. Для цього необхідно забезпечити достатній рівень підготовки, мотивації та розуміння їхньої ролі у загальній структурі. Наприклад, ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» активно впроваджує програму розвитку персоналу «AgroLearning Hub», яка спрямована на навчання та підвищення кваліфікації співробітників у галузі інноваційного землеробства, управління логістикою та використання сучасних технологій. Завдяки цій програмі працівники здатні ефективно виконувати свої завдання, використовуючи передові методи та підходи.

Впровадження стратегії вимагає також створення атмосфери співробітництва та взаємоповаги між працівниками та керівництвом. Компанія «АФ „КИЇВСЬКА“» акцентує увагу на формуванні корпоративної культури, де кожен працівник розуміє важливість своєї роботи у досягненні спільних цілей. Це досягається через регулярні зустрічі, тренінги, заохочення ініціатив та відкритість до обговорення проблем.

Регіональні конкурентні переваги є важливим елементом, який визначає успішність стратегії розвитку агробізнесу для компанії. ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» розташована у регіоні, що характеризується сприятливими умовами для сільськогосподарського виробництва. Це включає родючі ґрунти, помірний клімат, розвинуту інфраструктуру та доступ до кваліфікованої робочої сили. Такі переваги дозволяють компанії зосередитися на виробництві високоякісної продукції, яка відповідає міжнародним стандартам, і розвивати експортний потенціал.

Одним із стратегічних напрямів для використання регіональних конкурентних переваг є впровадження інновацій у процес виробництва. Наприклад, використання сучасних методів точного землеробства дозволяє значно підвищити ефективність використання земельних ресурсів, скоротити витрати на добрива та воду, а також забезпечити стабільну врожайність. Компанія вже реалізує проект «Агроінновації 2030», який спрямований на автоматизацію процесів і використання новітніх технологій для управління виробництвом.

Регіональна стратегія розвитку агробізнесу також враховує співпрацю з місцевими громадами. Компанія активно залучає локальних постачальників і працівників, що сприяє соціально-економічному розвитку регіону. У рамках програми корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» реалізує ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих шкіл, розвиток інфраструктури та організацію освітніх заходів для молоді.

Стратегія розвитку агробізнесу також орієнтується на розширення ринків збуту. ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» активно працює над створенням довгострокових партнерств із міжнародними компаніями, що дозволяє розширювати експортну діяльність і забезпечувати стабільний попит на продукцію. Завдяки своїй репутації та високим стандартам якості компанія зуміла досягти успіху на закордонних ринках, зокрема в країнах Європейського Союзу.

Не менш важливим елементом регіональної стратегії є розвиток інфраструктури. Інвестиції в будівництво сучасних логістичних центрів, оновлення транспортного парку та вдосконалення зберігання продукції дозволяють компанії мінімізувати витрати та забезпечити своєчасну доставку продукції споживачам.

ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» також активно впроваджує заходи зі сталого розвитку. Компанія розуміє важливість екологічної складової в агробізнесі, тому працює над зменшенням впливу на навколишнє середовище. Використання екологічно безпечних добрив, зниження викидів парникових газів і раціональне використання водних ресурсів є невід’ємною частиною її стратегії.

Впровадження стратегії та використання регіональних конкурентних переваг є складним, але важливим процесом, який визначає довгостроковий успіх компанії. Завдяки ефективному керівництву, залученості працівників і використанню потенціалу регіону, ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» демонструє стійкий розвиток і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це створює передумови для зміцнення її позицій на ринку, розширення можливостей і досягнення амбітних цілей у майбутньому.

## 3.2. Шляхи покращення та проблеми стратегічного управління у ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“»

Стратегічне управління є основою довгострокового успіху будь-якої організації, зокрема у сфері агробізнесу. Для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» впровадження ефективних стратегічних підходів дозволяє адаптуватися до викликів ринку, максимально використовувати конкурентні переваги та забезпечувати стійке зростання. Виходячи з аналізу діяльності компанії, можна запропонувати кілька шляхів покращення стратегічного управління, враховуючи попередньо зазначені аспекти організації та реалізації стратегії.

Одним із першочергових напрямів покращення є розширення інноваційних підходів до управління ресурсами. ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» вже зробила значний крок у бік автоматизації виробничих процесів та впровадження сучасних технологій, таких як GPS-навігація у посівних роботах та використання системи нульового обробітку ґрунту. Проте для посилення цих ініціатив доцільно розробити централізовану цифрову платформу для управління всіма аспектами виробництва. Така платформа дозволить в режимі реального часу аналізувати дані про стан ґрунтів, прогнозувати врожайність, контролювати витрати ресурсів і забезпечувати злагоджену координацію між різними підрозділами.

Розвиток цифрової платформи сприятиме підвищенню прозорості в процесі прийняття рішень та залученню всіх рівнів управління до стратегічного планування. Працівники матимуть змогу отримувати доступ до даних, що покращить взаємодію між відділами та посилить довіру до керівництва. Окрім цього, цифровізація сприятиме покращенню логістики, що особливо важливо для компанії, яка орієнтується на експортні ринки.

Ще одним важливим кроком є впровадження системи регулярного моніторингу та оцінки ефективності стратегії. На сьогодні в ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» керівництво проводить аналіз результатів роботи, однак цей процес можна вдосконалити за допомогою розробки комплексної системи ключових показників ефективності (KPI). Система KPI дозволить більш точно оцінювати, наскільки успішно реалізуються стратегічні ініціативи, та своєчасно реагувати на відхилення від запланованих результатів.

Для підвищення ефективності стратегічного управління також важливо посилити роль працівників у процесі впровадження змін. Компанія вже має позитивний досвід у залученні працівників до навчання новітнім технологіям та участі в прийнятті рішень. Проте необхідно розширити програми навчання, акцентуючи увагу на розвитку лідерських якостей і навичок управління змінами. Важливо також запровадити систему мотивації, яка стимулюватиме працівників брати активну участь у реалізації стратегії. Наприклад, можна впровадити бонусну систему, яка враховує індивідуальний внесок працівників у досягнення стратегічних цілей компанії.

Щодо використання регіональних конкурентних переваг, ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» може розширити партнерство з науковими установами для створення нових сортів сільськогосподарських культур, які будуть краще адаптовані до кліматичних умов регіону. Участь у спільних дослідницьких програмах також сприятиме підвищенню репутації компанії як лідера в галузі інноваційного агробізнесу. Крім того, для зміцнення зв’язків із місцевими громадами доцільно розробити соціальні програми, спрямовані на розвиток сільської інфраструктури та підтримку молоді.

Розширення експортного потенціалу є ще одним ключовим напрямом покращення стратегічного управління. На сьогодні компанія активно працює над освоєнням ринків ЄС і Близького Сходу. Для зміцнення цих позицій варто створити окремий відділ міжнародного маркетингу, який буде відповідати за аналіз потреб споживачів на зовнішніх ринках, пошук нових партнерів і організацію логістики. Важливо також враховувати сертифікаційні вимоги країн-імпортерів, що потребує тісної співпраці з відповідними регуляторними органами.

Додатково компанії доцільно розглянути можливість диверсифікації діяльності. Наприклад, поряд із традиційним рослинництвом і тваринництвом можна розвивати переробку продукції, створюючи готові харчові товари з високою доданою вартістю. Такий підхід дозволить знизити залежність від сезонних коливань цін на сировину та збільшити прибутковість.

Важливу роль у покращенні стратегічного управління відіграє зміцнення корпоративної культури. На сьогодні в ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» активно підтримуються спільні цінності, такі як якість, екологічна відповідальність і прагнення до інновацій. Проте для подальшого розвитку корпоративної культури можна запровадити регулярні внутрішні комунікаційні заходи, спрямовані на обговорення стратегічних пріоритетів компанії, обмін досвідом і заохочення ініціативності працівників.

Отже, шляхи покращення стратегічного управління в ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» базуються на розширенні цифровізації, посиленні ролі працівників, використанні регіональних конкурентних переваг, диверсифікації діяльності та розвитку корпоративної культури. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку, підвищенню ефективності її роботи та забезпеченню довгострокового зростання.

ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» є одним із провідних гравців агробізнесу в регіоні, демонструючи високий рівень конкурентоспроможності завдяки використанню сучасних технологій, інноваційних підходів до управління та тісної співпраці з міжнародними партнерами. Однак навіть при значних успіхах стратегічне управління компанії стикається з численними викликами, які можуть перешкоджати досягненню довгострокових цілей. У цій роботі буде розглянуто ключові проблеми стратегічного управління в ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“», які стосуються внутрішніх та зовнішніх факторів, а також можливі шляхи їх подолання.

Однією з основних проблем є складність адаптації до швидких змін на ринку. У сучасних умовах агробізнесу зміни можуть бути спричинені як внутрішніми факторами, такими як кліматичні ризики, так і зовнішніми — економічними, політичними та технологічними. Наприклад, зростання цін на енергоносії, зміни у вимогах міжнародних сертифікацій або запровадження нових митних правил можуть значно вплинути на діяльність компанії. ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» вже стикалася із труднощами в адаптації своєї стратегії до нових умов, що свідчить про недостатньо ефективну систему моніторингу зовнішнього середовища.

Ще однією важливою проблемою є нерівномірний рівень цифровізації та автоматизації процесів. Хоча компанія активно впроваджує інноваційні технології, деякі напрямки її діяльності залишаються недостатньо автоматизованими. Наприклад, управління логістикою та постачанням ще значною мірою залежить від ручного планування, що збільшує ризики помилок та затримок. Крім того, відсутність єдиної інформаційної системи ускладнює обмін даними між різними відділами, що знижує ефективність прийняття рішень.

Проблема кадрового забезпечення також залишається однією з найбільш актуальних для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“». Хоча компанія активно інвестує у навчання працівників та підвищення їхньої кваліфікації, спостерігається нестача висококваліфікованих спеціалістів, особливо у сфері цифрових технологій та стратегічного управління. Крім того, мотиваційна система компанії потребує вдосконалення, оскільки не завжди враховує індивідуальні досягнення та внесок працівників у реалізацію стратегічних цілей.

Важливою проблемою є обмеженість доступу до фінансових ресурсів для реалізації масштабних інноваційних проектів. Умови кредитування на аграрному ринку часто є невигідними для підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності. Це обмежує можливості ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» у впровадженні новітніх технологій та розширенні виробництва.

У сфері взаємодії з партнерами та ринками також спостерігаються проблеми. Наприклад, вихід на нові експортні ринки вимагає значних інвестицій у маркетинг та відповідність міжнародним стандартам якості. Невідповідність продукції вимогам деяких країн може призвести до втрати потенційних клієнтів, що негативно впливає на конкурентоспроможність компанії.

Щодо регіональних конкурентних переваг, ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» має доступ до родючих ґрунтів та сприятливого клімату, але недостатнє використання цих переваг через обмеження в технологічному забезпеченні та недостатню співпрацю з науковими установами також є проблемою.

Управління ризиками є ще однією важливою складовою, яка потребує покращення. Зміни у кліматичних умовах, такі як часті посухи або надмірні опади, можуть суттєво впливати на врожайність. Хоча компанія вже застосовує деякі заходи для мінімізації таких ризиків, наприклад, впроваджуючи стійкі до посухи сорти рослин, відсутність комплексної системи управління ризиками ускладнює швидку реакцію на нові виклики.

Організаційна структура компанії також може створювати бар'єри для ефективного стратегічного управління. Ієрархічна система, що діє в ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“», іноді уповільнює процес прийняття рішень, особливо у випадках, коли потрібна швидка адаптація до змін. Децентралізація управління та передача більше повноважень нижчим рівням може значно підвищити ефективність реалізації стратегічних ініціатив.

Щоб вирішити ці проблеми, компанії варто зосередитися на кількох напрямах. По-перше, необхідно створити більш динамічну систему стратегічного планування, яка враховуватиме можливість швидкого коригування цілей та інструментів у відповідь на зміни зовнішнього середовища. По-друге, посилення інвестицій у цифрові технології, включаючи розробку єдиної інформаційної системи для управління всіма аспектами діяльності, дозволить покращити координацію та підвищити продуктивність.

По-третє, доцільно розробити комплексну програму управління талантами, яка включатиме не лише навчання та підвищення кваліфікації, а й створення прозорої системи мотивації та кар'єрного зростання для працівників. Це сприятиме збереженню найкращих спеціалістів та залученню нових талантів у компанію.

Крім того, покращення доступу до фінансування шляхом залучення іноземних інвесторів або співпраці з державними програмами підтримки агробізнесу може відкрити нові можливості для реалізації масштабних проектів. Розширення партнерських відносин з науковими установами та міжнародними організаціями також дозволить використовувати новітні технології та методики для підвищення ефективності виробництва.

ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» має значний потенціал для подолання існуючих проблем стратегічного управління. Використання інноваційних підходів, посилення уваги до кадрових ресурсів та адаптація до зовнішніх викликів дозволять компанії не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й стати лідером у галузі агробізнесу.

Оптимізація управлінських процесів:

* Впровадження системи ERP (Enterprise Resource Planning): Створення єдиної автоматизованої системи управління, яка дозволить інтегрувати всі бізнес-процеси, зокрема управління виробництвом, фінансами, логістикою та персоналом. Це дасть змогу знижувати операційні витрати, покращити контроль за витратами та покращити ефективність управлінських рішень.
* Оптимізація управлінської структури: Перегляд і спрощення структури управління для покращення комунікації та прийняття швидших рішень. Важливо створити ефективну систему делегування повноважень, щоб підвищити гнучкість компанії у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

Інвестування в інновації та нові технології:

* Впровадження новітніх аграрних технологій: Для покращення виробничих показників та підвищення ефективності компанії необхідно активно впроваджувати сучасні технології в аграрному виробництві. Це включає автоматизацію фермерських процесів, використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу стану полів, застосування IoT (Інтернету речей) для збору та аналізу даних про стан культури.
* Інвестиції в дослідження та розробки: Створення внутрішнього науково-дослідного підрозділу для розвитку нових сортів культур, розробки екологічно чистих агротехнологій та пошуку нових шляхів зменшення витрат на енергію та ресурси.

Диверсифікація виробництва:

* Розширення асортименту продукції: Зважаючи на високий рівень конкуренції в аграрному секторі, компанії необхідно диверсифікувати свої виробничі лінії. Це може включати в себе розвиток органічного сільського господарства, виробництво нових видів продукції, таких як органічні продукти або продукти з доданою вартістю.
* Вихід на нові ринки: Розширення експортного потенціалу компанії є важливим стратегічним кроком. Компанії слід налагоджувати партнерства з іноземними дистриб’юторами та знаходити нові ринки збуту для своєї продукції. Це дозволить знизити залежність від внутрішнього ринку та підвищити конкурентоспроможність.

Покращення фінансового управління та залучення інвестицій:

* Вдосконалення системи бюджетування: Розробка більш ефективної системи бюджетування та фінансового контролю дозволить більш чітко відстежувати витрати та доходи на всіх етапах виробництва. Це також допоможе в оптимізації витрат та збільшенні прибутковості.
* Залучення інвестицій для модернізації: Пошук нових джерел фінансування для інвестування в модернізацію обладнання та впровадження нових технологій. Це можуть бути як державні програми підтримки, так і залучення приватних інвесторів чи партнерів для реалізації спільних проектів.

Покращення кадрової політики та підвищення кваліфікації персоналу:

* Навчання та підвищення кваліфікації працівників: Впровадження системи постійного навчання та професійного розвитку співробітників, що дозволить не лише підвищити їх кваліфікацію, а й збільшити мотивацію до роботи в компанії.
* Удосконалення системи мотивації та залучення талантів: Розробка системи заохочення для працівників, яка включатиме не тільки матеріальні бонуси, а й інші форми мотивації, такі як програми професійного розвитку, гнучкі умови праці та соціальні гарантії.

Покращення екологічних стандартів та сталого розвитку:

* Впровадження принципів сталого розвитку: Компанія повинна орієнтуватися на екологічно чисті технології, що дозволить не лише покращити екологічну ситуацію, а й створити імідж компанії, яка відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.
* Сертифікація органічного виробництва: Вихід на ринки органічної продукції стане важливим кроком до зміцнення бренду компанії та розширення її ринкових можливостей.

Розвиток корпоративної культури та комунікацій:

* Покращення внутрішньої комунікації: Для ефективної реалізації стратегічних змін компанії необхідно покращити комунікацію між різними рівнями управління та працівниками. Важливо створити єдиний інформаційний простір, який дозволить усім співробітникам отримувати актуальну інформацію та швидко реагувати на зміни.
* Формування позитивної корпоративної культури: Важливо формувати корпоративну культуру, що підтримує інновації, відкритість до змін та командну роботу, що дозволить компанії швидше адаптуватися до нових умов ринку.

Загалом, стратегічні кроки для ТОВ «Агрофірма „Київська“» повинні бути спрямовані на довгострокову перспективу, що включає інвестування в інновації, підвищення ефективності управлінських процесів, розширення ринків збуту та розвиток кадрового потенціалу.

##

## ВИСНОВКИ

Стратегічне управління є процесом формування, реалізації та контролю стратегій, які визначають напрямок розвитку організації. Суть стратегічного управління полягає в здатності адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища, максимізувати ефективність використання ресурсів і досягати поставлених цілей. Цей процес передбачає не лише формування довгострокових цілей, але й управління ризиками та можливостями, які постають перед підприємством. Важливою складовою стратегічного управління є інтеграція всіх функціональних підрозділів, що забезпечує комплексний підхід до досягнення організаційних цілей.

Етапи стратегічного управління включають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, формування стратегії, її реалізацію та контроль. Перший етап передбачає вивчення ринкових умов, конкурентів та внутрішніх ресурсів підприємства, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони. Наступний етап полягає у формуванні стратегічних цілей і визначенні шляхів їх досягнення. Реалізація стратегії вимагає залучення всіх рівнів управління, а контроль забезпечує своєчасне виявлення відхилень та коригування дій. Зрозуміло, що цей процес є безперервним і циклічним, оскільки зміни в зовнішньому середовищі потребують регулярного перегляду стратегій.

Стратегічне управління реалізується на трьох рівнях: корпоративному, бізнес-рівні та функціональному. На корпоративному рівні визначаються загальні цілі компанії, напрямки розвитку і портфель бізнесів. Бізнес-рівень відповідає за реалізацію стратегій в конкретних підрозділах, що дозволяє зосередитися на досягненні конкурентних переваг. Функціональний рівень охоплює всі підрозділи організації, які підтримують загальну стратегію через управління ресурсами, процесами та функціями. Співпраця між цими рівнями є критично важливою для забезпечення узгодженості та досягнення стратегічних цілей.

ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» представляє собою сучасне агропромислове підприємство, яке активно працює на ринку сільського господарства. Організаційна структура підприємства включає різні підрозділи, що відповідають за вирощування, обробку та реалізацію сільськогосподарської продукції. Економічні показники, такі як чистий дохід та прибуток, свідчать про стабільний розвиток підприємства, проте є й виклики, пов’язані з кон’юнктурою ринку та змінами в законодавстві.

Внутрішній аналіз ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» вказує на значні резерви для підвищення ефективності стратегічного управління. Виявлено, що підприємство має міцну базу для розвитку, проте є недостатня адаптація до змін ринку та недостатня системність у формуванні стратегій. Це викликано відсутністю чітких показників оцінки результатів діяльності, що ускладнює контроль за виконанням стратегій.

Формування стратегії для ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» має ґрунтуватися на комплексному аналізі ринку, конкурентів та внутрішніх ресурсів. Важливим аспектом є розробка адаптивних стратегій, які дозволять підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це включає в себе не лише збільшення обсягу виробництва, але й диверсифікацію продукції, впровадження нових технологій та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Впровадження стратегії вимагає активної участі як керівництва, так і всіх працівників підприємства. Керівництво повинно бути відповідальним за формування чіткої візії і місії компанії, що буде спонукати співробітників до досягнення спільних цілей. Створення команди, яка б працювала над реалізацією стратегії, є важливим елементом успішного впровадження.

Впровадження ефективних систем контролю та оцінки виконання стратегій дозволить ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» своєчасно виявляти відхилення від плану та коригувати дії. Важливо запровадити систему ключових показників ефективності (KPI), що допоможе моніторити результати діяльності та забезпечить прозорість управлінських рішень. Також важливо провести регулярний аудит виконання стратегій для оцінки їх ефективності.

На основі проведеного аналізу можна визначити, що для покращення стратегічного управління у ТОВ «АФ „КИЇВСЬКА“» необхідно зосередитися на адаптації стратегій до змінюваного ринку, впровадженні інновацій та вдосконаленні системи оцінки ефективності. Крім того, важливо залучити працівників до процесу управління, створюючи командну культуру, де кожен співробітник розуміє свою роль у досягненні стратегічних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. Економічний аналіз. 2017. Вип. 11. Ч.2. С. 41- 45.
2. Бражевська Г. М. Техніко-технологічне забезпечення виробництва продукції рослинництва. Економіка АПК. 2018. №12. С.49-52.
3. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ. 2018. № 17/1. С. 55–60.
4. Безверхий К.В. Аналіз виробництва селянськими господарствами продукції рослинництва та тваринництва для визначення їх місця в АПК України. Вісник ЖДТУ Серія «Економічні науки». № 2. (Ч.1) (56). 2016. С. 18-21.
5. Бєлко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 9. Ч.1. С. 73 - 77.
6. Бобровник Д. О. Підвищення ефективності бенчмаркінгу в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 194-201
7. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». 2017. Випуск 17. С. 173-180. 96
8. Бородіна О. М., Прокопа І. В. Майбутнє сільського сектору України – від екстрактивного використання до інклюзивного розвитку. Економіка України. 2018. № 11/12. С. 104–121.
9. Вахович І. М., Пиріг С. О., Іщук Л. І. Методичні підходи до формування стратегії розвитку інформаційної економіки регіонів України. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 4 (130). С. 208–217.
10. Вернюк Н.О. Організаційно-економічні засади управління ефективністю виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами. Економіка та управління АПК. 2015. №1. С.118-123.
11. Власова К. В. Стратегічні напрями розвитку підприємств АПК в сучасний період. Проблеми і перспективи економіки. 2018. № 3 (15). С. 83–89.
12. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. № 14. С. 13-20.
13. Гаєвський В. В. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12, ч. 1. С. 64-68.
14. https://clarity-project.info/edr/30641052/finances?current\_year=2023#google\_vignette
15. Гайдай О. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору України: автореф. дис. … д-ра екон. наук: 08.00.03. Чернігів, 2019. 41 с.
16. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : тези доп. всеукр наук.-практ. конф. м. Львів : Львівська політехніка, 2016. С. 135–138.
17. Гришова І., Зайцев Ю. Ефективність маркетингово-збутових систем аграрних підприємств на цільових продуктових ринках. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1 (5). С. 99-108
18. Давиденко Л. В. Бенчмаркінг енергоефективності водопровідних господарств: формування групи партнерів. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2018. Вип. 196. С. 43-44
19. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнеспроцесів, як основи формування бізнес-системи організації.
20. Денисенко М. П., Новіков Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. Агросвіт. 2019. № 12. С. 15–21.
21. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015.
22. Демченко О. В. Трансформація ресурсного потенціалу в умовах інноваційного розвитку аграрної економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1 (5). C. 136-141.
23. Дем’яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12 С. 42 – 50.
24. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. Інфраструктура ринку. Вип. 50. 2020. С. 98 113 – 120.
25. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. Вип. 6. 2017. С.130-133.
26. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2004, № 49, ст.527, № 1601-IX від 01.07.2021}
27. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2016. Вип. 13. С. 264 – 270.
28. Калетнік Г.М. Стратегічно-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики. 2015. № 1. С. 3–15.
29. Клімова І. О. Перспективи бенчмаркінгу в аграрному секторі. Конкуренто cпроможніcть в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи. 2016. № 29 (1). С. 133-140.
30. Кононова В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. Економіка і регіон. Полт НТУ. №3 (40). 2018. С. 93-98.
31. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015. Вип. 3. С. 64-69.
32. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Безперервне удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економіка.. Харків, 2016. Вип. 27. С. 41–51. 99
33. Лебедєва В., Шабатура T., Варгатюк M. Імперативи комплементарності реалізації економічного потенціалу агропродовольчих підприємств. Економічний аналіз. 2019. № 29 (1). С. 133-140
34. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання. Наука й економіка. 2019. № 2(18). С. 132-138.
35. Леонова Ю. О. Бенчмаркінг – сучасний інструмент у конкурентній боротьбі. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 5. С. 195-199.
36. Лепейко Т.І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. Ukrainian Journal of Applied Economics. 2019. Volume 4. No 1. Р. 143 – 150.
37. Лихопій В.І. Шляхи удосконалення управління виробництвом продукції рослинництва в аграрних підприємствах
38. Лівінський А. І., Ніколюк О. В. Оцінка стану соціально-економічного розвитку аграрного виробництва в Україні. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2018. Т. 28, № 2. С. 42-48.
39. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: «ТВОРИ». 2020. 284 с.
40. Мармуль Л.О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2019. Вип. 2. Т. 1. С. 152—156.