

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Стратегічне управління діяльністю організації»

Виконала здобувач 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Аліна БЕРЬОЗКІНА
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук

_____ Яна КОНОНЕНКО
(підпис)

Рецензент: Директор ТОВ
"ФУРНІТУРА"

_____ Ліана ВЛАСЕНКО
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет – економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) – бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ**Завідувач кафедри**

_____ Г. О. Дорошенко

(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)**Берьозкіна Аліна Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічне управління діяльністю організацій» керівник роботи Кононенко Яна Володимирівна, кандидат економічних наук.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «17» квітня 2025 року №2101-5/968 2.

Строк подання студентом роботи 05.06.2025

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

сутність і концепція стратегічного управління; основні стадії процесу стратегічного управління; рівні стратегічного управління в організації: корпоративний, бізнес-рівень і функціональний; організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»; особливості організації та

стратегічного управління в ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»; пропозиції для процесу формування стратегії для ТОВ «АФ КИЇВСЬКА».

4. План роботи

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	14.02.2025- 20.02.2025
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	27.02.2025
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	15.03.2025- 29.03.2025
4.	Підготовка першого розділу роботи	30.03.2025- 11.04.2025
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	17.04.2025- 29.04.2025
6.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	10.05.2025- 14.05.2025
7.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	20.05.2025
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	30.05.2025

5. Дата видачі завдання 2 вересня 2024р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Аліна БЕРЬОЗКІНА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Яна КОНОНЕНКО

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ольга КРИКУН

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Сутність і концепція стратегічного управління.....	8
1.2 Основні стадії процесу стратегічного управління.....	13
1.3 Рівні стратегічного управління в організації: корпоративний, бізнес-рівень і функціональний	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»	21
2.2. Особливості організації та стратегічного управління в ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»	26
2.3. Пропозиції для процесу формування стратегії для ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»	31
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамікою змін, розвитком технологій та зростаючою глобалізацією, стратегічне управління діяльністю організації набуває все більшого значення. Успішність компанії на ринку залежить не лише від її здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й від внутрішньої організації процесів, ефективного використання ресурсів та здатності забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. У цьому контексті стратегічне управління є необхідною складовою для досягнення поставлених цілей та оптимізації діяльності підприємства.

Актуальність теми стратегічного управління зумовлена потребою компаній формувати ефективні стратегії, які дозволяють їм адаптуватися до змін у ринкових умовах та досягати сталого розвитку. В умовах високої конкуренції та невизначеності на ринку, здатність швидко і правильно приймати стратегічні рішення стає визначальним фактором успіху організації. Тому дослідження стратегічного управління є надзвичайно важливим для підприємств, які прагнуть досягти стабільного росту, збільшення прибутковості та підвищення конкурентоспроможності.

Одним із основних аспектів стратегічного управління є визначення чіткої мети організації, її стратегії та механізмів їх реалізації. Стратегічне управління дозволяє розробити план дій, який сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства, зниженню ризиків і забезпеченню високої якості послуг чи продуктів. Важливою складовою цього процесу є ретельний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність організації. Зокрема, це включає аналіз конкурентного середовища, змін у законодавстві, розвитку технологій, а також змін у споживчих смаках та попиті.

Стратегічне управління передбачає розробку стратегій на різних рівнях організації: від корпоративного до функціонального. На корпоративному рівні визначаються загальні орієнтири для діяльності організації, на бізнес-рівні —

стратегії для кожного з напрямків діяльності, а на функціональному рівні — тактичні рішення для кожного підрозділу підприємства. Злагоджена робота на всіх цих рівнях дозволяє організації досягти поставлених цілей, покращити ефективність її діяльності та забезпечити стійке зростання.

Особливо актуальним є дослідження стратегічного управління на прикладі реальних організацій, таких як ТОВ «АФ КИЇВСЬКА». Це дозволяє не лише теоретично осмислити процеси стратегічного управління, але й оцінити, як ці процеси впливають на ефективність діяльності конкретного підприємства. Аналіз стратегічного управління в таких компаніях дозволяє визначити ключові фактори успіху, а також виявити можливості для вдосконалення стратегії на основі існуючої практики.

Таким чином, стратегічне управління є важливим інструментом для досягнення довгострокових цілей організації, ефективного використання ресурсів і забезпечення її конкурентоспроможності. Вивчення теоретичних аспектів стратегічного управління та дослідження його застосування на практиці дозволяє отримати цінні інсайти для підприємств, які прагнуть успішно працювати на сучасному ринку та ефективно управляти своїми бізнес-процесами.

Метою цього дослідження є стратегічне управління в організації на прикладі ТОВ «АФ КИЇВСЬКА». Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність і значення стратегічного управління;
- вивчити основні етапи процесу стратегічного управління;
- проаналізувати рівні стратегічного управління в організації: корпоративний, бізнес-рівень та функціональний;
- здійснити аналіз процесу стратегічного управління в ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління для підвищення ефективності діяльності компанії.

Об'єкт дослідження: система стратегічного управління ТОВ «АФ КИЇВСЬКА».

Предмет дослідження: процес формування та реалізації стратегії в організації.

Стратегічне управління включає в себе аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку і реалізацію стратегії, що дозволяє підприємствам не тільки орієнтуватися на довгострокові цілі, а й адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища, що в результаті сприяє їх конкурентоспроможності та стабільному розвитку.

Дослідження базується на методах аналізу, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу та систематизації інформації, що дозволяє розглянути стратегічне управління в різних аспектах та визначити можливості для його вдосконалення в умовах сучасного бізнес-середовища.

Апробація результатів. Тези за темою дослідження опубліковано в збірнику XIV Міжнародної науково-практичної конференції: «Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції»: Берьозкіна А. В., Кононенко Я. В. Особливості розвитку стратегічного управління організацією. Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції : Матеріали чотирнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 4 квіт. 2025 р. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2025. С. 149-151.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність і концепція стратегічного управління

Ефективна діяльність суб'єктів господарювання, у тому числі й аграрного, потребує застосування інноваційних стратегій управління, які оперативно реагують на ринкові тенденції. Критичним елементом цієї системи управління ринком є стратегічне планування, яке має на меті забезпечити довгострокову стабільність сільськогосподарських підприємств шляхом розробки та реалізації комплексних стратегій їх діяльності.

Ключове розуміння стратегічного планування надав Дуайт Ейзенхауер, який вказав на парадокс: «Плани статичні, але планування динамічне». Він підкреслив, що хоча плани можуть швидко застаріти, сам процес планування сприяє єдності команди, готуючи її до вирішення непередбачених викликів. Це підкреслює важливість передбачення можливих сценаріїв і підготовки до них, визнаючи, що процес планування іноді може уповільнити виконання, якщо ним не керувати належним чином [2, с. 49-52].

Важливість планування як на урядовому, так і на організаційному рівнях не завжди визнавалася. На початку 1990-х реформатори спочатку відкидали необхідність планування, вважаючи, що тільки ринкові сили можуть регулювати все. Така перспектива призвела до дисбалансу виробництва та споживання, диспропорції цін на промислову та сільськогосподарську продукцію, неефективного використання ресурсів та зниження прибутковості сільськогосподарських підприємств. У результаті виживання цих підприємств залежало не лише від їхніх виробничих потужностей, а й від здатності пристосовуватися до коливань ринку та оптимізувати використання ресурсів [3, с. 55-60].

Для багатьох організацій головною проблемою є адаптація до швидко мінливих внутрішніх і зовнішніх середовищ, проблема, яку можна ефективно вирішити за допомогою стратегічного планування. Цей підхід розвинувся з

різних теорій організаційного менеджменту, методологій планування, обліку витрат і маркетингових стратегій, інтегруючи ці концепції в практичну основу для сучасного економічного ландшафту [2, с. 49-52].

Традиційно стратегію вважали результатом процесу планування, фіксованою сутністю. Однак до кінця 1970-х років концепція стратегічного планування почала розвиватися, зазнаючи постійного теоретичного та методологічного вдосконалення. Сьогодні стратегія розглядається як комбінація навмисно сформульованих планів і стратегій, що виникають, які є результатом як запланованих, так і незапланованих дій.

Хоча багато з цих моделей головним чином зосереджені на маркетингових стратегіях, вони також містять фундаментальні принципи, застосовні до інших функціональних стратегій, таких як фінансова та економічна безпека. У контексті фінансової та економічної безпеки стратегічне планування передбачає включення фінансових елементів у показники для оцінки та прийняття стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів та інвестицій. Ранні моделі стратегічного планування в цій області, такі як матриця SPACE, матриця BCG, матриця GE/McKinsey і матриця Shell, призначені для оцінки позиції компанії та її стратегічних дій [3, с. 55-60].

Стратегічне управління окреслює комплексний план майбутнього організації шляхом встановлення нових якісних цілей, узгодження внутрішніх ресурсів із зовнішніми факторами та вжиття заходів для досягнення цих цілей. Основні принципи розробки стратегії включають:

- забезпечення довгострокового узгодження з основними цілями організації та економічними інтересами її зацікавлених сторін;
- визнаючи, що різні шляхи розвитку формуються постійно мінливим зовнішнім середовищем;
- постійна адаптація як до внутрішніх, так і до зовнішніх змін для забезпечення постійного стратегічного розвитку;
- підтримка узгодженості стратегічних рішень у всій організації, включаючи управління ресурсами та функціональну діяльність [7, с. 173-180].

Коли підприємства визначають потенційні напрямки розвитку, вони можуть розробляти різні стратегії на основі конкретних характеристик, таких як масштаб, обсяг діяльності, методи управління ресурсами, темпи зростання та методи розвитку. Чітко визначена стратегія діє як дорожня карта для довгострокового успіху, дозволяючи організації ефективно реагувати як на внутрішні можливості, так і на зовнішні ринкові умови.

Однією з ключових відмінностей у стратегічному плануванні є масштаб розвитку. Широкі стратегії окреслюють загальні цілі організації, тоді як допоміжні стратегії зосереджуються на підтримці основної стратегії за допомогою більш конкретних, часто оперативних ініціатив. У той час як загальні стратегії стосуються загальних бізнес-цілей, допоміжні стратегії зосереджуються на цілеспрямованих діях, які узгоджуються з цими ширшими цілями та підтримують їх, наприклад, управління людськими ресурсами, впровадження технологій та оптимізація ланцюжка поставок [7, с. 173-180].

Стратегії також можна класифікувати на основі конкретних функцій, на які вони спрямовані в організації. Загальні категорії включають:

- стратегії, орієнтовані на ринок - ці стратегії зосереджені навколо позиціонування на ринку, сегментації клієнтів, брендингу та просування продукту. Вони спрямовані на формування лояльності клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та збільшення частки ринку;

- операційні стратегії - спрямовані на підвищення ефективності, зниження витрат і оптимізацію виробничих процесів для ефективного задоволення потреб клієнтів. Це включає в себе методи економного виробництва, реінжиніринг процесів і зусилля з автоматизації;

- фінансові та інвестиційні стратегії - ці стратегії зосереджені на підтримці фінансової стабільності, стимулюванні зростання та управлінні розподілом ресурсів. Вони допомагають керувати грошовими потоками, залучати капітал, приймати інвестиційні рішення та забезпечувати фінансовий стан бізнесу. Інвестиційні стратегії особливо важливі для довгострокового

зростання та включають рішення про те, куди та як розподілити капітал для отримання найкращих прибутків [10, с. 118-123].

Управління ресурсами є ще одним важливим аспектом, де стратегічне управління відіграє ключову роль. Організації розробляють допоміжні стратегії для ефективного управління ключовими ресурсами, забезпечуючи злагоджену роботу всіх компонентів бізнесу. Ці ресурси включають:

- людські ресурси - стратегії кадрової роботи передбачають наймання, навчання, утримання та розвиток талантів. Ці стратегії 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 - стратегії управління закупівлями, обслуговуванням і використанням матеріалів і технологій мають важливе значення для підтримки ефективності роботи. Ці стратегії гарантують, що компанія оснащена необхідними інструментами та ресурсами для досягнення своїх виробничих цілей;

- управління капіталом - як власний, так і борговий капітал є критично важливими фінансовими ресурсами. Ефективні стратегії управління капіталом гарантують, що організація має доступ до достатнього фінансування через нерозподілений прибуток, інвестиції в акціонерний капітал або позики для фінансування діяльності та ініціатив зростання [10, с. 118-123].

На стратегію зростання, прийняту компанією, часто впливають її результативність і переважаючі ринкові умови. Зазвичай використовуються чотири основні типи стратегій зростання

- прискорене зростання - спрямоване на швидке збільшення частки ринку, доходу та операційної спроможності, зазвичай у відповідь на значні ринкові можливості або бажання встановити домінування в галузі;

- обмежене зростання - більш обережний підхід, зосереджений на поступовому стабільному розширенні, зазвичай використовується на зрілих ринках, де швидке зростання неможливе;

- збереження позиції - компанії використовують цю стратегію, щоб зберегти свою поточну частку ринку та масштаби діяльності. Це передбачає захист конкурентних переваг і захист бізнесу від зривів ринку;

- скорочення - ця стратегія використовується, коли компанії потрібно скоротити свою робочу силу, скоротити витрати або вийти зі збиткових сегментів. Стратегії скорочення допомагають стабілізувати бізнес, зосереджуючись на основних компетенціях і усуваючи неефективність.

Компанії впроваджують різні стратегічні методи для досягнення зростання бізнесу, відображаючи, як вони планують розширюватися та адаптуватися до ринкових умов. Основні методи включають:

- концентрована розробка - передбачає підвищення продуктивності в існуючих ринкових нішах, зосередження на вдосконаленні поточних продуктів, оптимізації процесів і підвищенні ефективності. Ця стратегія зміцнює позиції компанії без експансії в нові сфери;

- диверсифікований розвиток - ця стратегія розширює діяльність компанії на нові ринки або лінійки продуктів, зменшуючи ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного ринку чи продукту. Це може включати пов'язану диверсифікацію (впровадження нових, але пов'язаних продуктів чи послуг) або непов'язану диверсифікацію (вихід на абсолютно нові ринки);

- інтегрований розвиток - стратегії інтеграції передбачають створення нових бізнес-одиниць або вступ до партнерства та злиття з іншими фірмами. Вертикальна інтеграція, наприклад, може включати отримання контролю над ланцюгами поставок, тоді як горизонтальна інтеграція може включати придбання конкурентів для консолідації влади на ринку. Ці стратегії спрямовані на створення синергії та зменшення залежності від зовнішніх партнерів.

1.2 Основні стадії процесу стратегічного управління

Стратегічне управління — це комплексний процес, який зосереджується на різних рівнях організації, включаючи саму організацію, стратегічні бізнес-підрозділи та конкретні функціональні сфери. Основна мета полягає в досягненні цілей організації шляхом виявлення викликів і слабких місць, які можуть перешкоджати прогресу, а також враховуючи зовнішні фактори поза контролем організації. Цей процес може бути складним, оскільки вимагає адаптації до різноманітних зовнішніх впливів, таких як економічні, політичні, соціальні, технологічні та наукові фактори. Розуміння цих зовнішніх факторів має вирішальне значення для розробки стратегій, які підтримують довгостроковий успіх організації [9, с. 208-217].

Складність стратегічного управління впливає з необхідності збалансувати як внутрішню динаміку, так і зовнішні фактори. Організації працюють у ширшому середовищі, на яке впливають такі сили, як ринкові тенденції, нормативні зміни та технологічний прогрес. Хоча ці фактори знаходяться поза контролем організації, вони значно впливають на розробку довгострокових стратегій. Головне завдання полягає в тому, щоб передбачити ці зовнішні змінні та розробити стратегії, які не лише відповідають поточним обставинам, але й передбачають майбутні тенденції.

За своєю суттю стратегічне управління — це система, яка об'єднує різні аспекти бізнесу, включаючи організаційні стратегії та стратегії щодо робочої сили. Він являє собою проактивну реакцію організації на зміни зовнішнього середовища, окреслюючи чіткий шлях досягнення бажаних результатів. Цей підхід не є пасивним; це передбачає використання можливостей при мінімізації ризиків. Мета полягає в тому, щоб позиціонувати компанію таким чином, щоб зменшити конкурентні загрози або задіяти внутрішні сильні сторони для отримання прибутку вище середнього в галузі.

Хоча стратегічне управління наголошує на аналізі зовнішніх факторів, воно також передбачає детальне дослідження внутрішнього середовища організації. Цей внутрішній аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони

компанії, а також її загальну структуру, яка може підтримувати або перешкоджати конкурентоспроможності. Ретельна оцінка як внутрішніх, так і зовнішніх умов є важливою для розуміння конкурентного середовища.

Перше питання в стратегічному управлінні передбачає оцінку поточної ситуації компанії, включаючи її можливості, ринкову позицію та продуктивність. Чітке розуміння поточного стану має вирішальне значення для планування майбутніх стратегій.

Друге питання зосереджується навколо встановлення довгострокових цілей, які спрямовують стратегічний напрямок організації та об'єднують зусилля для досягнення спільних цілей.

Третє питання зосереджено на формулюванні та реалізації стратегій для досягнення цілей компанії. Це передбачає окреслення необхідних кроків і ресурсів, необхідних для успішного виконання. Тут важлива гнучкість, оскільки стратегії, можливо, доведеться коригувати на основі зворотного зв'язку від попередніх рішень і змін у зовнішньому середовищі [9, с. 208-217].

Ключовим аспектом стратегічного управління є ефективне використання наявних ресурсів, включаючи систему управління компанією, організаційну структуру та робочу силу. Узгодження цих ресурсів із цілями компанії має важливе значення для успішної реалізації стратегії. Стратегічне управління – це не одноразове зусилля, а безперервний процес, що включає планування, виконання та оцінку. Послідовно відстежуючи прогрес і вносячи корективи, організації можуть підтримувати стабільність і результативність навіть в умовах зовнішньої невизначеності.

Крім того, стратегічне управління допомагає організаціям залишатися адаптованими до зовнішніх змін шляхом постійного вдосконалення стратегій для вирішення нових завдань. Ця адаптивність особливо важлива в галузях з динамічними ринковими умовами.

Місія організації є фундаментальною для стратегічного управління, вона служить чітким формулюванням її основної мети, цінностей і цілей. Місія керує всіма стратегічними рішеннями та відображає довгострокове бачення компанії.

У міру розвитку організації або зміни зовнішніх факторів місія може адаптуватися, відкриваючи нові можливості або звужуючи існуючі. Сильна, чітка місія визначає чітку траєкторію майбутнього розвитку організації. Стадії наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 — Стадії стратегічного управління

Стадія процесу стратегічного управління	Опис етапу
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка факторів, які знаходяться поза межами організації (економічні, політичні, технологічні, соціальні умови). Виявлення можливостей і загроз.
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей організації (фінанси, людські ресурси, операційні процеси, технології). Виявлення сильних і слабких сторін.
Визначення стратегічних альтернатив	Формулювання можливих стратегій, що відповідають місії організації та враховують результати зовнішнього і внутрішнього аналізу.
Оцінка стратегічних альтернатив	Аналіз ризиків та переваг кожної стратегії. Вибір оптимальної стратегії для досягнення цілей організації.
Вибір стратегії	Прийняття рішення щодо стратегії, яка найкраще відповідає місії організації, доступним ресурсам і можливостям.
Імплементация стратегії	Втілення обраної стратегії через конкретні програми та ініціативи, управління ресурсами та комунікацією.
Оцінка ефективності стратегії	Моніторинг та вимірювання результатів стратегії, порівняння з поставленими цілями та необхідність коригування стратегії.
Коригування стратегії	Внесення змін до стратегії на основі аналізу результатів та змін зовнішнього або внутрішнього середовища.

Джерело: складено автором за [14].

Стратегічне управління передбачає оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, щоб переконатися, що стратегія організації є всебічною та обґрунтованою. Зовнішній аналіз зосереджується на факторах поза контролем організації, таких як ринкові умови, політичний клімат, технологічні інновації та соціальні зміни. Ці фактори можуть створювати можливості або створювати

проблеми, які компанія повинна вирішити, щоб зберегти свою конкурентну позицію.

З іншого боку, внутрішній аналіз вивчає внутрішні сильні та слабкі сторони організації, включаючи людські ресурси, фінансовий стан, операційну ефективність і технологічний потенціал. Аналізуючи як внутрішні, так і зовнішні ландшафти, компанії можуть розробляти стратегії, які максимізують їхні сильні сторони, одночасно усуваючи потенційні вразливості.

Після завершення зовнішнього та внутрішнього аналізів організації можуть оцінити різні стратегічні варіанти. Це передбачає визначення стратегій, які відповідають місії та цілям організації, враховуючи інформацію, зібрану в результаті аналізу середовища. Детальна оцінка кожної потенційної стратегії допомагає зрозуміти пов'язані з цим ризики та переваги.

Обрана стратегія має найкращим чином узгоджуватися з місією та цілями компанії, пропонуючи найбільший потенціал для успіху та водночас бути здійсненою з огляду на наявні ресурси та можливості. Цей вибір є ключовим, оскільки він визначає курс майбутніх дій організації [15, с. 41].

Далі стратегію потрібно втілити в життя. Реалізація стратегії вимагає розробки конкретних ініціатив і програм для досягнення цілей компанії. Успішне впровадження залежить від чіткої комунікації, ефективного управління ресурсами та надійної системи нагляду за виконанням стратегії.

Під час впровадження важливо, щоб співробітники розуміли стратегічні цілі та свою роль у їх досягненні. Це може вимагати коригування організаційної структури, ролей співробітників або процесів, щоб забезпечити узгодження з новою стратегією. Гнучкість є ключовою, оскільки непередбачені виклики можуть вимагати коригування плану в реальному часі.

Нарешті, організація повинна постійно оцінювати ефективність стратегії. Це передбачає моніторинг прогресу, вимірювання результатів і визначення того, чи стратегія досягає бажаних результатів. Якщо необхідно, стратегію слід адаптувати, щоб краще відповідати мінливим зовнішнім обставинам або внутрішнім реаліям.

Наступний етап, «Аналіз внутрішнього середовища», фокусується на визначенні внутрішніх сильних і слабких сторін організації. Зазвичай це включає вивчення таких сфер, як менеджмент, маркетинг, фінанси, операції, людські ресурси та організаційна культура. Мета полягає в оцінці внутрішніх можливостей і обмежень компанії, що інформує про прийняття стратегічних рішень [15, с. 41].

Після завершення зовнішнього та внутрішнього аналізів організація переходить до «Аналізу стратегічних альтернатив». На цьому етапі компанія використовує інформацію з попередніх аналізів для оцінки різних стратегічних варіантів. Цей крок передбачає визначення можливих стратегій, встановлення часових рамок і визначення потенційних областей для покращення продуктивності. Мета полягає в тому, щоб будь-яка обрана стратегія відповідала довгостроковим цілям і місії компанії.

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

Наступним етапом процесу є «Вибір стратегії», де керівництво обирає оптимальний курс дій за допомогою стратегічних моделей і матриць. Це рішення базується на результатах аналізу навколишнього середовища та має відповідати цілям організації та внутрішнім і зовнішнім факторам, з якими вона стикається. Обрана стратегія має забезпечувати чіткий шлях до досягнення бажаних результатів, забезпечуючи ефективне узгодження внутрішніх ресурсів компанії із зовнішніми можливостями.

Організаційну стратегію можна розділити на кілька рівнів:

– корпоративний рівень: це стосується рішень, прийнятих компаніями, які працюють у кількох секторах, наприклад конгломератах. Стратегії на цьому рівні часто передбачають зміни в бізнес-діяльності, включаючи відкриття або закриття підрозділів або перерозподіл фінансових ресурсів;

- бізнес-рівень: на цьому рівні менеджери відповідають за розробку та впровадження стратегій у конкретних бізнес-одиницях;
- функціональний рівень: цей рівень зосереджений на стратегіях для конкретних функціональних областей, таких як фінанси, маркетинг, виробництво та людські ресурси. Кожна сфера працює на підтримку ширших цілей організації;
- операційний (лінійний) рівень: цей рівень включає керівників департаментів або підрозділів, які відповідають за реалізацію стратегій у своїх відповідних сферах.

Кожен рівень стратегії організований ієрархічно, а нижні рівні підтримують основні стратегії. Це забезпечує єдиний підхід до досягнення загальних цілей компанії.

Фаза «Реалізація стратегії» є ключовою, оскільки вона вказує на готовність організації виконувати обрану стратегію та досягати своїх цілей. Для ефективної реалізації всі співробітники повинні чітко розуміти місію, цілі та стратегію компанії. Керівництво також повинно забезпечити наявність відповідних ресурсів і підготувати детальний план. При дотриманні цих умов ймовірність досягнення цілей компанії значно вища.

Після реалізації стратегії важливо регулярно оцінювати її ефективність. Це передбачає моніторинг прогресу та порівняння фактичних результатів із місією та цілями компанії. Слід виявити будь-які розбіжності між очікуваними та фактичними результатами, і, якщо необхідно, стратегію слід переглянути. Однак зміни не слід вносити імпульсивно або у відповідь на незначні коливання. Будь-які коригування мають мати значні переваги порівняно з існуючим планом. На цьому етапі компанія також повинна оцінити, чи відповідає стратегія її наявним ресурсам і можливостям, а також часу, витраченого на процес реалізації [31, с. 64-69].

Стратегічне управління зазвичай включає п'ять ключових функцій:

- стратегічне планування: ця функція передбачає встановлення довгострокових цілей і визначення дій, необхідних для їх досягнення. він включає такі підфункції, як прогнозування, розробка стратегії та бюджетування;
- організація впровадження стратегії: це гарантує, що ресурси, структура та системи компанії відповідають обраній стратегії;
- координація стратегічних дій: ця функція забезпечує узгодження між різними рівнями організації та об'єднує цілі та стратегії між відділами;
- мотивація: для досягнення стратегічних цілей компанії повинні створити системи стимулів, які заохочуватимуть співробітників досягати цих цілей;
- контроль: моніторинг процесу реалізації стратегії має вирішальне значення для виявлення ризиків, виправлення помилок і забезпечення відповідності загальним цілям організації.

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

Прогнози зазвичай зосереджені на трьох ключових аспектах:

- час: відноситься до тривалості прогнозованого періоду;
- напрямок: визначає тенденції, які вплинуть на майбутнє;
- масштаб: оцінює величину очікуваних змін.

На основі цих прогнозів керівництво може визначити місію компанії, встановити майбутні цілі та створити стратегію їх досягнення. Бюджетування, як частина стратегічного планування, передбачає оцінку витрат і ефективний розподіл ресурсів для підтримки стратегічних ініціатив, викладених у плані. Рівні стратегічного управління в організації представлено у табл. 1.2.

Реалізація стратегічних планів вимагає тісної координації між рівнями управління, щоб переконатися, що рішення, прийняті на нижчих рівнях, відповідають загальній стратегії. Координація також забезпечує інтеграцію цілей

і стратегій у функціональних сферах, щоб усі відділи працювали над досягненням спільних цілей.

Таблиця 1.2 — Рівні стратегічного управління в організації

Рівень стратегічного управління	Опис	Основні функції
Корпоративний рівень	Охоплює організації, які функціонують в кількох різних секторах, наприклад, корпорації чи конгломерати. Включає стратегії, що визначають загальні напрямки розвитку компанії та прийняття рішень щодо реорганізації, відкриття чи закриття підрозділів, перерозподілу фінансових ресурсів.	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток і змінення бізнес-активностей - Розподіл ресурсів - Прийняття рішень щодо портфеля бізнесів
Бізнес-рівень	Пов'язаний із стратегіями на рівні конкретного бізнес-підрозділу чи продукту. Відповідає за розробку стратегій, що забезпечують конкурентні переваги в межах одного з напрямків діяльності організації.	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка конкурентних стратегій - Імплементация стратегії на рівні бізнесу - Позиціонування продуктів на ринку
Функціональний рівень	Включає стратегії, що стосуються конкретних функціональних областей організації, таких як фінанси, маркетинг, виробництво чи людські ресурси. Мета — підтримка загальних корпоративних та бізнес-стратегій через ефективну діяльність функціональних підрозділів.	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка функціональних стратегій - Підтримка загальної стратегії організації - Оптимізація внутрішніх процесів у функціональних підрозділах

Джерело: складено автором за [14].

Мотивація є критично важливим компонентом у стратегічному управлінні, де системи заохочення, такі як премії, просування по службі або програми визнання, призначені для заохочення співробітників до досягнення стратегічних цілей [31, с. 64-69].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»

ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» є аграрним підприємством, що спеціалізується на сільськогосподарському виробництві, зокрема на розведенні великої рогатої худоби молочних порід та вирощуванні зернових і інших сільськогосподарських культур. Засноване 11 лютого 2000 року, компанія зареєстрована в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України 2 жовтня 2024 рр. Місцезнаходження підприємства – село Маковище Бучанського району Київської області – підкреслює її тісний зв'язок із сільським господарством та місцевою економікою.

Основна діяльність ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» охоплює розведення великої рогатої худоби молочних порід, що дає можливість постачати високоякісну молочну продукцію на український ринок. Окрім цього, компанія займається вирощуванням зернових, бобових культур, а також насіння олійних культур, що є важливим напрямком для аграрного сектору України та її експорту. Вирощування овочів, коренеплодів, а також розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів дозволяють компанії диверсифікувати свою діяльність, знижуючи залежність від одного виду продукції.

ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» також займається виробництвом борошномельно-круп'яної продукції, оптовою торгівлею зерном та кормами для тварин, надає консалтингові послуги та здійснює логістичні послуги, зокрема вантажний автомобільний транспорт. Це сприяє не лише розвитку основної сільськогосподарської діяльності, але й збільшенню доходів підприємства завдяки багатогалузевій стратегії [14].

Щодо фінансової стабільності, ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» має значний статутний капітал, що складає 98 084 800 грн. Це дозволяє компанії активно

залучати інвестиції, розширювати виробничі потужності та інвестувати в новітні технології. Така структура капіталу також є важливим фактором для залучення кредитів на вигідних умовах.

Структура управління компанії є чіткою та дозволяє ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах. Механізм прийняття рішень у ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» передбачає активну участь всіх рівнів управління, що сприяє гнучкості та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Визначення напрямків розвитку здійснюється через демократичний підхід, що дозволяє залучати до процесу обговорення ключових аспектів діяльності експертів і співробітників.

У перспективі, компанія має значний потенціал для залучення додаткових інвестицій, впроваджуючи нові технології, що дозволить їй залишатися конкурентоспроможною в аграрному секторі України та на міжнародних ринках. ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» активно підтримує соціально-економічний розвиток сільських територій, створюючи робочі місця та сприяючи стабільності місцевих економік.

Таким чином, компанія демонструє високу економічну стійкість, спроможність адаптуватися до змін у ринкових умовах і залишається важливим гравцем на аграрному ринку України, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та підтримуючи її експортний потенціал[14].

У 2020 році ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» досягла чистого доходу від реалізації продукції на рівні 281 930 тис. грн. У 2021 році цей показник зріс до 330 067 тис. грн, що свідчить про значне покращення результатів діяльності компанії. Однак, у 2022 році спостерігається суттєве зниження цього показника до 201 205 тис. грн. Це зменшення може бути пов'язано з впливом зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація в країні, зміни в попиті на аграрну продукцію або внутрішні труднощі компанії, наприклад, підвищення вартості ресурсів чи зміни в логістичних ланцюгах. Вже в 2023 році дохід від реалізації продукції зріс до 276 301 тис. грн, що вказує на певне відновлення діяльності компанії після спаду у попередньому році.

Собівартість реалізованої продукції відображає витрати, понесені компанією на виробництво та реалізацію своєї продукції. У 2020 році собівартість становила 196 987 тис. грн, що було значно менше за чистий дохід від реалізації, що свідчить про прибутковість компанії в той період. У 2021 році собівартість знизилася до 192 024 тис. грн, що може бути результатом підвищення ефективності виробничих процесів або зниження вартості сировини. Проте у 2022 році собівартість реалізованої продукції значно зросла до 146 204 тис. грн, що може бути пов'язано з підвищенням цін на сировину чи витратами на покращення технологій виробництва. В 2023 році собівартість знову зросла до 255 094 тис. грн, що може свідчити про збільшення витрат на виробництво в умовах інфляції або інших зовнішніх факторів, таких як зміни в ринкових умовах чи зростання витрат на логістику.

Валовий прибуток є важливим показником, що відображає різницю між доходами та собівартістю. У 2020 році валовий прибуток компанії складав 84 943 тис. грн, що свідчить про успішну діяльність підприємства в той період. У 2021 році прибуток значно зріс до 138 043 тис. грн, що свідчить про поліпшення результатів діяльності та можливе зниження собівартості чи збільшення доходів від реалізації продукції. Однак у 2022 році валовий прибуток різко знизився до 55 001 тис. грн, що може бути зумовлено низкою факторів, таких як зростання витрат на виробництво чи зниження цін на сільськогосподарську продукцію. У 2023 році валовий прибуток компанії скоротився до 21 207 тис. грн, що може бути результатом значних зростань витрат або несприятливої ситуації на ринку[14].

Інші операційні доходи ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» варіюються від 1 834 тис. грн у 2020 році до 3 476 тис. грн у 2023 році, що вказує на стабільний ріст додаткових доходів, пов'язаних з іншими операціями підприємства. Однак інші операційні витрати демонструють коливання впродовж періоду, з 2 063 тис. грн у 2020 році до 24 679 тис. грн у 2021 році, а потім зменшуються до 5 099 тис. грн у 2023 році. Це вказує на певні непередбачувані витрати в окремі роки, які могли вплинути на загальний фінансовий результат.

Фінансову звітність представлено у табл 2.1.

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 перестраховання	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

Продовження таблиці 2.1

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]

Адміністративні витрати зростають з 11 777 тис. грн у 2020 році до 15 015 тис. грн у 2021 році, що може бути пов'язано з розширенням бізнесу чи зростанням витрат на управлінські функції. У 2022 році витрати зменшуються до 12 558 тис. грн, але знову зростають до 14 099 тис. грн у 2023 році. Витрати на збут також коливаються: вони зростають з 4 949 тис. грн у 2020 році до 14 607 тис. грн у 2022 році, а потім зменшуються до 8 465 тис. грн у 2023 році, що може бути пов'язано з оптимізацією збутових процесів або змінами на ринку.

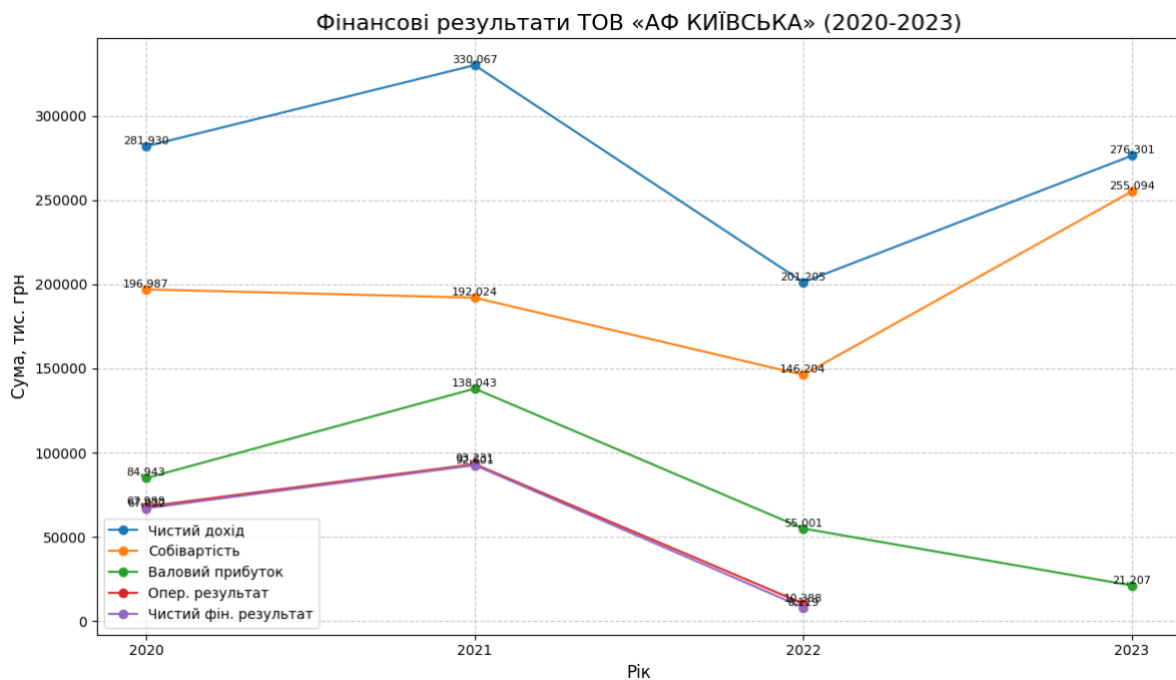


Рис 2.1 Фінансові результати ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» за період 2020-2023 років

Фінансові результати від операційної діяльності вказують на прибутковість підприємства. У 2020 році компанія отримала прибуток від операційної діяльності на рівні 67 988 тис. грн, що є відносно високим показником. У 2021 році прибуток збільшився до 93 231 тис. грн, що вказує на позитивну динаміку. Проте в 2022 році компанія отримала лише 10 388 тис. грн, що свідчить про зниження ефективності операційної діяльності. У 2023 році компанія зазнала збитків у розмірі 2 980 тис. грн, що є важливим сигналом для подальшого аналізу причин таких змін.

Фінансовий результат до оподаткування у 2020 та 2021 роках був позитивним, становивши 67 032 тис. грн та 92 601 тис. грн відповідно, що свідчить про успішну фінансову діяльність компанії в ці роки. Однак у 2022 році цей показник значно знизився до 8 119 тис. грн, а у 2023 році з'явився збиток у розмірі 3 416 тис. грн. Чистий фінансовий результат відображає остаточний фінансовий стан компанії після всіх витрат та податків, і вказує на значне падіння у 2023 році, коли компанія також зазнала збитків.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» показує загальну тенденцію до зростання доходів у період з 2020 по 2021 рік, однак з подальшим значним спадом у 2022 році та збитками в 2023 році. Ці результати вказують на високий рівень волатильності в діяльності компанії, що може бути спричинено низкою внутрішніх та зовнішніх факторів. Компанії слід звернути увагу на ефективність управління витратами, а також на можливі шляхи оптимізації операційних і фінансових процесів, аби забезпечити стабільне зростання та фінансову стійкість в майбутньому.

2.2. Особливості організації та стратегічного управління в ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»

Стратегічне управління в ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» є невід'ємною складовою успішної діяльності компанії, що сприяє її розвитку в умовах змінюваного ринкового середовища та економічної нестабільності. Важливо зазначити, що компанія працює в агропромисловому секторі, що додає особливого значення стратегічному управлінню, оскільки цей сектор схильний до значних коливань у зв'язку з погодними умовами, регуляторними змінами, а також змінами в попиті на продукцію.

Також в ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» розглядається як процес прийняття рішень, що мають на меті забезпечити стабільне функціонування компанії, досягнення поставлених цілей і забезпечення конкурентоспроможності на довгострокову перспективу. Основними завданнями стратегічного управління в компанії є формування і реалізація стратегічних цілей, оптимізація виробничих процесів, управління людськими ресурсами, а також ефективне використання наявних фінансових і матеріальних ресурсів.

Основним елементом стратегічного управління в ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» є стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Для цього компанія використовує різні методи, зокрема аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства. Оскільки аграрний сектор піддається впливу багатьох зовнішніх факторів, таких як зміни в державному регулюванні, погодні умови, коливання цін на сировину та готову продукцію, компанія повинна бути готовою швидко адаптувати свою стратегію до цих змін.

Важливою складовою стратегічного управління є розробка та впровадження системи стратегічного планування, що включає в себе створення довгострокових та середньострокових планів розвитку компанії. Це дозволяє ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» чітко визначати основні пріоритети на кілька років вперед і сприяє ефективному розподілу ресурсів для досягнення цих цілей. Система стратегічного планування включає в себе не лише фінансові показники, але й аналіз ринкових можливостей, оцінку потреб споживачів і розвиток інноваційних технологій у виробництві.

Таблиця 2.2 — Аналіз конкурентів ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»

Назва компанії	Ринкова частка (%)	Основна продукція	Цінова категорія	Географія діяльності	Позиціонування на ринку
ТОВ «АгроСоюз»	25%	Зернові культури, олійні рослини	Середня	Україна, Європа	Лідер у виробництві зернових
ТОВ «ГрінФарм»	18%	Овочі, фрукти, органічна продукція	Висока	Україна, Азія	Орієнтується на органічне виробництво
ТОВ «ЗерноПлюс»	15%	Зерно, бобові культури	Низька	Україна, СНД	Недорогий продукт для внутрішнього ринку
ТОВ «АгроТех»	10%	Техніка для сільського господарства	Висока	Україна, Європа, Америка	Постачання сільськогосподарської техніки
ТОВ «ФермерСервіс»	8%	Овочі, молочні продукти	Середня	Україна, країни СНД	Спеціалізація на молочних продуктах
ТОВ «Зелений Лан»	5%	Овочі, картопля, зерно	Низька	Україна, Азія	Позиціонуються на дешевих овочах
ТОВ «ЕкоПродукт»	3%	Органічні продукти	Висока	Україна, Європа	Спеціалізуються на органічних продуктах
ТОВ «АгроПрофіт»	2%	Високоякісне зерно та олія	Середня	Україна, Європа	Продукція високої якості для зовнішнього ринку

Джерело: складено автором на основі [14]

Окрім цього, стратегічне управління в компанії передбачає управління людськими ресурсами як ключовим чинником успіху. ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» активно працює над підвищенням кваліфікації своїх працівників і забезпеченням їхньої залученості до стратегічних цілей підприємства. Це передбачає створення ефективної системи мотивації, розвитку кар'єрного зростання для працівників, а також залучення нових фахівців з досвідом роботи в агропромисловому секторі.

Стратегічне управління в компанії також включає в себе управління інноваціями та технологічними змінами. Враховуючи високий рівень конкуренції на ринку агропромислової продукції, важливим напрямком є впровадження сучасних технологій, які дозволяють підвищити продуктивність, знизити собівартість продукції та покращити якість продукції. Зокрема, ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» активно інвестує в новітні агротехнології, які дозволяють оптимізувати процеси вирощування і переробки сільськогосподарських культур, а також знижувати вплив негативних екологічних факторів на виробництво.

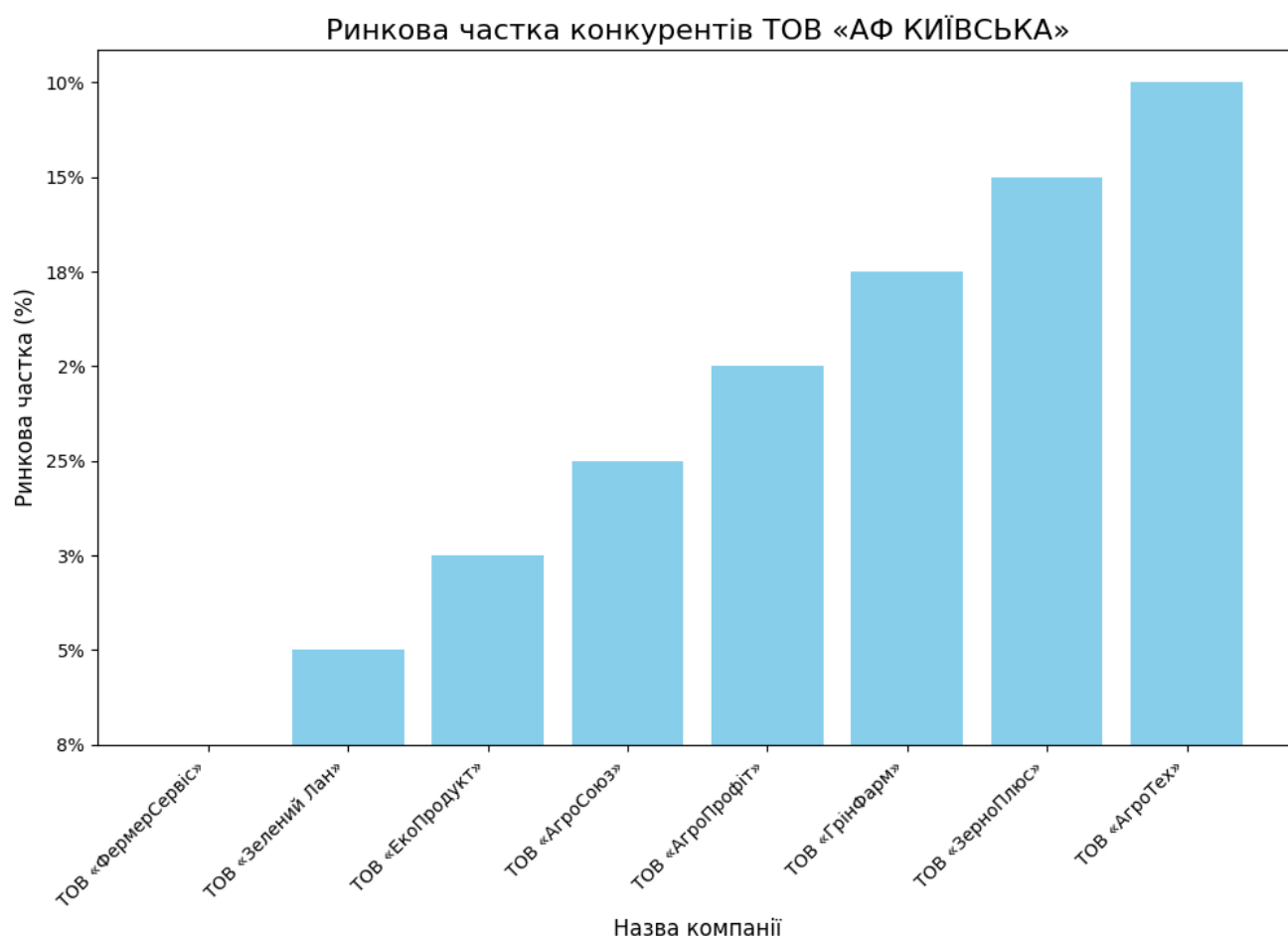


Рис 2.2 Аналіз конкурентів ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»

Не менш важливою складовою є управління ризиками, що виникають в процесі діяльності компанії. В умовах аграрного бізнесу ризики можуть бути пов'язані як з природними умовами (зміни клімату, стихійні лиха), так і з економічними та політичними факторами (зміни в законодавстві, коливання валютних курсів, інфляція). Стратегічне управління в ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»

передбачає розробку комплексної стратегії управління ризиками, що включає в себе як мінімізацію можливих збитків, так і використання страхування від різних видів ризиків.

Інтернаціоналізація та диверсифікація діяльності є також частиною стратегії компанії. Оскільки агропромислова продукція має великий попит на зовнішніх ринках, ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» активно працює над розширенням своєї присутності на міжнародних ринках. Це дозволяє компанії не тільки збільшити обсяги продажу продукції, але й диверсифікувати свої доходи та зменшити залежність від внутрішнього ринку.

Одним із важливих аспектів є корпоративна соціальна відповідальність. ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» приділяє увагу не тільки економічним результатам, але й соціальним і екологічним аспектам своєї діяльності. Це включає підтримку місцевих громад, поліпшення умов праці, зниження негативного впливу на навколишнє середовище, що дозволяє компанії зміцнювати свій імідж і стосунки з клієнтами та партнерами. SWOT-аналіз представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 — Матриця ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»

Фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішні фактори	- Висока якість продукції завдяки впровадженню сучасних агротехнологій	- Залежність від погодних умов, що може впливати на врожайність
	- Наявність власної техніки та обладнання для обробки полів	- Високі операційні витрати, зокрема на паливо, добрива та персонал
	- Досвідчений управлінський персонал та спеціалісти в агросфері	- Потреба у значних інвестиціях для модернізації виробництва
	- Диверсифікація культур, що знижує ризики неврожаю	- Недостатня розвиненість логістичної інфраструктури для експорту
	- Високий рівень автоматизації процесів, що скорочує витрати на робочу силу	- Конкуренція за оренду земельних ділянок, що може обмежувати розширення
Фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Продовження таблиці 2.3

Зовнішні фактори	- Збільшення попиту на якісну сільськогосподарську продукцію на зовнішніх ринках	- Коливання цін на агропродукцію, що може впливати на прибутковість
	- Державні програми підтримки аграрного сектору (гранти, пільгові кредити)	- Можливі зміни в законодавстві, що можуть ускладнити ведення бізнесу
	- Впровадження інноваційних технологій, таких як точне землеробство	- Зростання вартості добрив, пального та інших ресурсів
	- Розширення співпраці з великими переробними підприємствами	- Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринку

Джерело: складено автором

Загалом, стратегічне управління в ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» має кілька важливих аспектів, які сприяють ефективному розвитку компанії в умовах конкурентного ринку агропромислової продукції. Основними напрямками є стратегічний аналіз і планування, управління людськими ресурсами, інноваціями, ризиками, а також розвиток міжнародної діяльності та корпоративної соціальної відповідальності. Реалізація цих стратегій допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та стійкою до змін, забезпечуючи при цьому сталий розвиток та довгострокову фінансову стабільність.

2.3. Пропозиції для процесу формування стратегії для ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»

Аналіз стратегічного управління в діяльності ТОВ «Київська» в області обробки полів та їх діяльності як агропромислової організації показує, що компанія має чітко визначену місію та стратегічні цілі, що спрямовані на підвищення ефективності ведення сільського господарства через впровадження інноваційних технологій, екологічних стандартів та управлінських рішень, які дозволяють досягти стійкого розвитку та успішної конкуренції на ринку. Місія компанії полягає у забезпеченні високоякісного виробництва

сільськогосподарської продукції з орієнтацією на ефективність, інноваційність та стійкість у довгостроковій перспективі. Стратегії, які реалізуються в рамках місії, орієнтовані на досягнення лідерських позицій у агропромисловому секторі України, а також на активну експортну діяльність, зокрема до Європи та Азії. Підвищення прибутковості є важливим елементом стратегічного планування, що вимагає постійного впровадження інноваційних підходів до обробки земель та використання новітніх агротехнічних засобів.

ТОВ «Київська» ставить перед собою кілька стратегічних цілей, які мають бути досягнуті протягом найближчих років. Перша з них — це значне збільшення обсягів обробки земель. За останні кілька років компанія змогла збільшити площі, що обробляються, на 10%, і планує продовжити цей процес впродовж наступних 5 років, досягнувши загального зростання оброблюваних земель на 20%. Зокрема, у 2023 році компанія значно збільшила кількість оброблених гектарів завдяки використанню більш потужних сільськогосподарських машин та модернізованих технологій обробки ґрунту, таких як точне землеробство, яке дозволяє не тільки збільшити врожайність, а й знизити витрати на обробку ґрунту та використовувані ресурси, зокрема добрива та пестициди.

Крім цього, ТОВ «Київська» приділяє велику увагу екологічним аспектам своєї діяльності. Компанія активно працює над впровадженням екологічно чистих методів обробки земель, таких як мінімальний обробіток ґрунту та застосування біологічних добрив замість хімічних, що дозволяє значно знизити негативний вплив на навколишнє середовище. Одним із важливих етапів у реалізації екологічної стратегії є впровадження сівозміни, що дозволяє зберігати родючість ґрунтів та забезпечує довгострокову стабільність сільськогосподарського виробництва. Це знижує ризики, пов'язані з виснаженням ґрунтів та їх забрудненням, а також сприяє підвищенню якості продукції, що випускається.

Також важливою частиною стратегії компанії є розвиток інновацій в агротехніці. ТОВ «Київська» активно інвестує в новітні технології обробки полів, що дозволяють значно підвищити ефективність сільськогосподарських

робіт. У 2023 році компанія інвестувала понад 50 млн грн в оновлення агротехнічного парку, зокрема в придбання тракторів нового покоління, які оснащені GPS-системами для точного землеробства, а також дронів для моніторингу стану ґрунту та культур. Це дозволяє знижувати витрати на ресурсне забезпечення, покращувати точність виконання агротехнічних операцій та забезпечувати зростання врожайності на 10-15% на кожному гектарі. Такі технології дозволяють зменшити витрати на добрива та пестициди, підвищити ефективність використання водних ресурсів і значно знизити витрати на обробку земель, що, в свою чергу, сприяє зростанню рентабельності виробництва.

Крім того, компанія постійно працює над розширенням своїх ринкових позицій, зокрема на міжнародних ринках. Важливою частиною стратегії є експорт агропродукції, зокрема зернових культур, до Європи та Азії. Це дозволяє не лише збільшувати доходи, але й диверсифікувати ринки збуту, що дає додаткові гарантії фінансової стабільності та зменшує ризики, пов'язані з нестабільністю внутрішнього ринку. Протягом останніх кількох років компанія активно нарощувала експортні обсяги, і за прогнозами на найближчі роки планує збільшити цей показник на 10-15%.

Однак, попри значні досягнення, ТОВ «Київська» зіштовхується з низкою викликів та ризиків, що можуть вплинути на досягнення її стратегічних цілей. Один із головних ризиків — це кліматичні зміни. Протягом останніх кількох років компанія зазнавала певних втрат через непередбачувані погодні умови, зокрема у 2022 році, коли посуха значно знизила врожайність, а також викликала додаткові витрати на зрошення та захист культур. ТОВ «Київська» вже розробляє стратегію, яка передбачає застосування технологій моніторингу погодних умов і водних ресурсів, що дозволить знизити залежність від зовнішніх факторів.

Ще одним важливим ризиком є зміни в законодавчій та регуляторній сфері. В Україні постійно оновлюються вимоги до сільськогосподарських компаній, зокрема щодо екологічних стандартів та умов ведення агробізнесу. ТОВ

«Київська» активно слідкує за цими змінами та працює над своєю адаптацією до нових вимог. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з можливими санкціями або штрафами, а також сприяє забезпеченню довгострокової стабільності.

В цілому, стратегічне управління в ТОВ «Київська» націлене на забезпечення стабільного зростання та розвитку компанії. Зосередженість на інноваціях, екологічних стандартах та ефективному управлінні ресурсами дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність на ринку агропромисловості. Впровадження новітніх технологій, розширення обсягів обробки земель, розвиток експортної діяльності та підвищення якості продукції є основними напрямками стратегії, що дозволяють досягати стійкого розвитку компанії в умовах сучасної економічної ситуації та змінюваного ринкового середовища.

Таблиця 2.4 — Фінансові цілі ТОВ «АФ КИЇВСЬКА»

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік
Оброблювані площі (га)	4,975	5,220	5,500	6,280	7,100
Прогнозована врожайність (ц/га)	29.7	31.2	33.1	34.5	36.3
Загальний обсяг врожаю (т)	148,500	162,000	181,500	216,600	258,000
Інвестиції в агротехніку (тис. грн)	24,250	28,600	33,400	38,700	47,800
Інвестиції в системи точного землеробства (тис. грн)	9,700	13,400	17,800	22,200	27,500
Рентабельність виробництва (%)	14.3	17.5	19.8	21.7	24.6
Чистий дохід від реалізації продукції (млн грн)	198,350	236,200	278,900	341,500	407,700
Витрати на добрива та засоби захисту рослин (млн грн)	47,550	56,100	70,200	80,450	94,800
Чистий прибуток (млн грн)	29,100	43,750	59,400	76,200	102,600
Експортні обсяги (т)	9,700	14,800	19,900	29,100	38,700
Інвестиції в екологічні проекти (тис. грн)	4,900	7,200	9,800	11,400	14,800
Кількість нових клієнтів на ринку (осіб)	94	138	189	249	319
Прогнозоване збільшення ринкової частки (%)	2.2	3.7	5.1	7.3	9.6

Продовження таблиці 2.4

Кількість найманих працівників	197	213	245	298	362
Інвестиції в розвиток персоналу (тис. грн)	1,420	1,950	2,440	2,940	3,370
Кількість проведених тренінгів для персоналу	9	14	19	23	28

Джерело: складено автором за [14].

Для забезпечення подальшого розвитку та досягнення стратегічних цілей компанії необхідно продовжувати інвестувати в інновації, розширювати виробничі потужності та працювати над зниженням витрат. Також важливо враховувати зовнішні фактори, такі як зміни клімату та законодавства, що можуть суттєво вплинути на діяльність компанії, та активно реагувати на них через стратегічне планування та оперативне управління. З врахуванням цих факторів ТОВ «Київська» має потенціал стати лідером агропромислового ринку України, забезпечуючи при цьому стабільний прибуток та стійкий розвиток в майбутньому.

Компанія ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» розробила стратегічний план розвитку на 2024–2028 роки, який передбачає поступове нарощування виробничих потужностей, оптимізацію витрат, підвищення врожайності та розширення ринків збуту, включаючи експортні напрямки. Основною метою цього плану є забезпечення стабільного зростання чистого доходу та прибутковості за рахунок ефективного використання ресурсів, впровадження сучасних агротехнологій та модернізації виробничого процесу. Для досягнення цих цілей компанія застосовуватиме кілька ключових методів, серед яких стратегічне планування виробництва, управління витратами, модернізація технічного парку, оптимізація логістики, вдосконалення маркетингової стратегії та підвищення кваліфікації персоналу.

Одним із головних напрямків розвитку є збільшення оброблюваних площ. Компанія планує розширювати земельний банк щорічно, починаючи з 4,975 гектарів у 2024 році та досягнувши 7,100 гектарів у 2028 році. Це дозволить наростити виробництво сільськогосподарської продукції, що безпосередньо вплине на зростання чистого доходу. Досягти цього можна шляхом укладання

довгострокових договорів оренди земель, що дозволить забезпечити стабільність у використанні ресурсів. Крім того, стратегічним рішенням стане впровадження точного землеробства, що передбачає оптимальне використання земельного фонду, аналіз родючості ґрунтів, застосування супутникового моніторингу та диференційованого внесення добрив. Ці методи дозволять збільшити врожайність без істотного зростання витрат на обробку землі.

Прогнозована врожайність зростатиме з 29,7 центнера з гектара у 2024 році до 36,3 центнера у 2028 році. Для досягнення цього показника компанія планує використовувати комплекс агротехнологічних заходів, таких як точне внесення добрив, застосування систем автоматизованого контролю за станом посівів, оптимізація системи зрошення та захисту рослин. Важливим елементом у цьому процесі є впровадження більш ефективних сортів і гібридів сільськогосподарських культур, які мають підвищену стійкість до несприятливих погодних умов та хвороб. Завдяки використанню цих методів прогнозується збільшення загального обсягу врожаю з 148,500 тонн у 2024 році до 258,000 тонн у 2028 році.

Для реалізації зазначених показників необхідні значні фінансові інвестиції. Так, витрати на агротехніку щороку зростатимуть від 24,250 тис. грн у 2024 році до 47,800 тис. грн у 2028 році. Це передбачає закупівлю нових тракторів, комбайнів, посівних комплексів, обприскувачів та іншого обладнання, яке сприятиме автоматизації процесів і підвищенню продуктивності. Основним підходом у модернізації технічного парку стане придбання енергоефективної техніки, що дозволить знизити витрати на паливно-мастильні матеріали та обслуговування. Крім того, планується активне використання дронів для моніторингу полів та внесення засобів захисту рослин, що дозволить зменшити втрати врожаю та скоротити витрати на хімічні препарати.

Управління витратами є одним із ключових аспектів стратегії компанії. Зростання витрат на добрива та засоби захисту рослин прогнозується з 47,550 тис. грн у 2024 році до 94,800 тис. грн у 2028 році, що пояснюється збільшенням площ обробки та використанням більш ефективних препаратів. Для мінімізації

витрат компанія планує укладання прямих договорів з постачальниками, що дозволить отримувати продукцію за нижчими цінами, а також використовувати методи точного землеробства, що забезпечать оптимальне дозування добрив залежно від потреб ґрунту. Це дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити вплив на навколишнє середовище.

Збільшення доходів компанії напряду залежатиме від розширення ринків збуту. Чистий дохід від реалізації продукції планується збільшити з 198,350 тис. грн у 2024 році до 407,700 тис. грн у 2028 році. Основними методами досягнення цієї мети є активне просування продукції на міжнародні ринки, розширення партнерської мережі, розвиток власної логістичної інфраструктури та підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів. Планується збільшення обсягів експорту з 9,700 тонн у 2024 році до 38,700 тонн у 2028 році, що стане можливим завдяки диверсифікації ринків та оптимізації транспортування продукції.

Важливим аспектом розвитку є підвищення кваліфікації персоналу. Планується збільшення кількості найманих працівників з 197 осіб у 2024 році до 362 у 2028 році, що обумовлено розширенням виробничих потужностей та впровадженням нових технологій. Для підвищення кваліфікації працівників компанія виділить значні кошти на навчання та проведення тренінгів, інвестуючи від 1,420 тис. грн у 2024 році до 3,370 тис. грн у 2028 році. Основним методом навчання стане поєднання теоретичних знань із практичними заняттями на виробничих потужностях компанії.

Інвестиції в екологічні проекти також є важливою складовою стратегії розвитку компанії. У 2024 році планується виділення 4,900 тис. грн на екологічні ініціативи, з поступовим збільшенням фінансування до 14,800 тис. грн у 2028 році. Основними напрямками діяльності в цьому сегменті є впровадження систем утилізації відходів, використання біопрепаратів для захисту рослин, а також зменшення використання пестицидів шляхом точкового внесення препаратів.

Зростання конкурентоспроможності компанії на ринку буде забезпечене комплексним підходом до управління. Основними методами досягнення запланованих результатів стануть впровадження інноваційних технологій, оптимізація витрат, активне залучення інвестицій, розширення ринків збуту та підвищення кваліфікації персоналу. Компанія дотримуватиметься принципів стійкого розвитку, що передбачає збалансоване поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Таким чином, реалізація стратегічного плану дозволить компанії ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» досягти стабільного зростання виробничих та фінансових показників, посилити свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечити конкурентоспроможність і впровадити сучасні підходи до управління агробізнесом.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління є ключовим аспектом в розвитку будь-якої організації, який визначає її довгострокові цілі, шляхи їх досягнення та напрямки для адаптації до змінюваного середовища. Концепція стратегічного управління базується на розумінні того, що організація не може розвиватися ефективно без чітко сформульованої стратегії, яка відповідає б вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища. Сутність стратегічного управління полягає в постійному моніторингу та оцінці змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, розробці і коригуванні стратегії для забезпечення сталого розвитку компанії в умовах конкуренції та глобалізації. Це комплексний процес, що включає аналіз, планування, імплементацію та контроль за виконанням стратегічних рішень. Врахування всіх аспектів управління дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних змін та забезпечувати ефективну роботу на довгострокову перспективу.

Процес стратегічного управління складається з кількох ключових стадій, кожна з яких є необхідною для досягнення стратегічних цілей організації. Перша стадія включає стратегічний аналіз, на якому визначаються сильні та слабкі сторони організації, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Аналіз конкурентного середовища, макроекономічних факторів, а також внутрішніх ресурсів і потенціалу є основою для формулювання стратегії. Далі, на стадії стратегічного планування, визначаються конкретні цілі, розробляються альтернативні варіанти стратегій і обирається найбільш оптимальний шлях для досягнення поставлених завдань. Наступна стадія — це імплементація стратегії, яка передбачає реалізацію прийнятих рішень і використання доступних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Важливою частиною цього процесу є контроль і оцінка результатів, що дозволяє коригувати стратегію в разі необхідності, щоб вона залишалася актуальною в умовах змінюваного середовища. Таким чином, стратегічне управління є циклічним процесом, що забезпечує постійну адаптацію організації до зовнішніх та внутрішніх умов.

У процесі стратегічного управління важливу роль відіграє чітке розмежування рівнів, на яких приймаються стратегічні рішення. Корпоративний рівень стратегічного управління охоплює стратегічні рішення, які визначають загальну місію, бачення та довгострокові цілі організації. На цьому рівні вирішуються питання щодо того, на яких ринках організація має працювати, а також здійснюються стратегічні злиття, придбання та інші масштабні ініціативи. Бізнес-рівень стратегічного управління пов'язаний з розробкою і реалізацією стратегії для окремих підрозділів або бізнес-напрямків компанії. Це рівень, на якому визначаються способи забезпечення конкурентних переваг, покращення позицій на ринку та адаптація до потреб конкретних сегментів споживачів. Функціональний рівень стосується реалізації стратегії на конкретних функціональних ділянках, таких як маркетинг, фінанси, виробництво тощо. Це найбільш детальний рівень, на якому стратегічні рішення конвертуються в конкретні операційні дії. Чітке розуміння і інтеграція всіх рівнів стратегічного управління є основою ефективної роботи організації та її здатності досягати стратегічних цілей.

ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» є одним із провідних підприємств на ринку аграрної продукції, яке спеціалізується на виробництві та продажу сільськогосподарських товарів. Організаційно підприємство має розвинену структуру з декількома функціональними підрозділами, що дозволяє забезпечити ефективну виробничу діяльність і управління бізнес-процесами. У своєму розвитку компанія орієнтується на сталий приріст обсягів виробництва та зростання конкурентоспроможності на ринку. Водночас ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» стикається з викликами, пов'язаними із змінами в законодавстві, коливаннями економічної ситуації та необхідністю забезпечення ефективного використання ресурсів.

Особливістю стратегічного управління в ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» є адаптація до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до коливань на аграрному ринку, зміни в попиті та ускладнення конкуренції. Враховуючи специфіку ринку, компанія застосовує різні стратегії, серед яких основними є стратегія

диференціації та стратегія зниження витрат. Для підвищення ефективності управління організація активно використовує інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз, для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також активно впроваджує інновації в виробничі та управлінські процеси.

Процес формування стратегії в ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» починається з аналізу поточного стану підприємства, оцінки внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. На основі цього аналізу визначаються стратегічні цілі, які повинні забезпечити максимальний економічний ефект і мінімізувати ризики. Важливим етапом є розробка детальних планів дій, що включають впровадження нових технологій, розширення ринків збуту та розвиток партнерських відносин. Прийнята стратегія підлягає постійному моніторингу та коригуванню, що дає змогу оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі та підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, дослідження стратегічного управління в ТОВ «АФ КИЇВСЬКА» показало, що для досягнення стабільного розвитку компанії необхідно постійно адаптувати стратегію до змінних умов ринку, а також ефективно використовувати ресурси та інструменти стратегічного аналізу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2004. № 49. Ст. 527; № 1601-ІХ від 01.07.2021.
2. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. *Економічний аналіз*. 2017. Вип. 11. Ч. 2. С. 41–45.
3. Берьозкіна А. В., Кононенко Я. В. Особливості розвитку стратегічного управління організацією. Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 4 квіт. 2025 р. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2025. С.149-151.
4. Бражесвська Г. М. Техніко-технологічне забезпечення виробництва продукції рослинництва. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 49–52.
5. Бабак О. А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. 2018. № 17/1. С. 55–60.
6. Безверхий К. В. Аналіз виробництва селянськими господарствами продукції рослинництва та тваринництва для визначення їх місця в АПК України. *Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 2(1)(56). С. 18–21.
7. Белко І. А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 9. Ч. 1. С. 73–77.
8. Бобровник Д. О. Підвищення ефективності бенчмаркінгу в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3(19). С. 194–201.
9. Бойчук Н. Я., Орел В. В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». *2017. Вип. 17. С. 173–180.

10. *Бородіна О. М., Прокопа І. В.* Майбутнє сільського сектору України – від екстрактивного використання до інклюзивного розвитку. *Економіка України*. 2018. № 11/12. С. 104–121.
11. *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.
12. *Вернюк Н. О.* Організаційно-економічні засади управління ефективністю виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та управління АПК*. 2015. № 1. С. 118–123.
13. *Власова К. В.* Стратегічні напрями розвитку підприємств АПК в сучасний період. *Проблеми і перспективи економіки*. 2018. № 3(15). С. 83–89.
14. *Воробйова Н. П.* Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 14. С. 13–20.
15. *Гаєвський В. В.* Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 64–68.
16. *Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/30641052/finances?current_year=2023
17. *Гайдай О. В.* Стратегія забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору України: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Чернігів, 2019. 41 с.
18. *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.* Львів: Львівська політехніка, 2016. С. 135–138.
19. *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.

20. 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.
21. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації.
22. Денисенко М. П., Новіков Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2019. № 12. С. 15–21.
23. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015.
24. Демченко О. В. Трансформація ресурсного потенціалу в умовах інноваційного розвитку аграрної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1(5). С. 136–141.
25. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42–50.
26. Дивнич О. Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 113–120.
27. Довба І. В., Сойма С. Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2017. Вип. 6. С. 130–133.
28. Інполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 13. С. 264–270.
29. 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.
30. Клімова І. О. Перспективи бенчмаркінгу в аграрному секторі. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи*. 2016. № 29(1). С. 133–140.

31. Кононова В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і регіон*. Полт НТУ. 2018. № 3(40). С. 93–98.
32. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 3. С. 64–69.
33. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Безперервне удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка*. 2016. Вип. 27. С. 41–51.
34. Лебедева В., Шабатура Т., Варгатюк М. Імперативи комплементарності реалізації економічного потенціалу агропродовольчих підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. № 29(1). С. 133–140.
35. Левик І. С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання. *Наука й економіка*. 2019. № 2(18). С. 132–138.
36. Леонова Ю. О. Бенчмаркінг – сучасний інструмент у конкурентній боротьбі. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 195–199.
37. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. *Український журнал*. 2019. Vol. 4. No. 1. Р. 143–150.
38. Лихоній В. І. Шляхи удосконалення управління виробництвом продукції рослинництва в аграрних підприємствах.
39. 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.
40. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: "ТВОРИ", 2020. 284 с.
41. 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.

