

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ ОлександраКАРІНЦЕВА
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: «Обґрунтування методичних підходів до управління конфліктами в підприємстві»

Здобувача(ки) групи ПТБз-01с

Скороход Злати Сергійовни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник: асистент, к.е.н., доц., Павло ГРИЦЕНКО
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Суми – 2024

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування
_____ Олександра КАРІНЦЕВА
«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи
для здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Студента(ки) групи ПТБз-01с, 4 курсу

ЦЗДВН
(найменування інституту)

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Скороход Злата Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Обґрунтування методичних підходів до управління конфліктами в підприємстві»

Затверджена наказом по СумДУ № _____ від «__» _____ 20__ р.

Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи:
до «__» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: навчальні посібники, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних, науково-практичних конференціях з питань теми дослідження; дані та дослідження з мережі Інтернет

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): розглянуто сутність та принципи стратегічного управління конфліктами у підприємстві, проаналізовано зміст процесів стратегічного управління конфліктами, проаналізовано зовнішнє середовище підприємства за допомогою конкурентного профілю та PEST-аналізу,

здійснено оцінку стратегічного стану компанії, розроблено варіанти подальшого розвитку управління конфліктами у підприємстві.

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту): рис. 1. «Характеристика розвитку стратегій бізнесу», рис. 2 Аналіз стратегічного управління ТОВ «Агро-Рось», рис. 3 «SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Агро-Рось», рис. 4 «Концептуальна схема стратегічного управління розвитком підприємства», рис. 5 «Інструменти стратегічного управління ТОВ «Агро-Рось»»

Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи:

Павло ГРИЦЕНКО
(вч. звання, Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « __ » _____ 20__ р.

підпис студента(ки)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 45 сторінок основного тексту, 3 розділи, 2 рисунки, 11 таблиць, список використаної літератури із 74 джерела і 1 додаток.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах та розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління на підприємстві ТОВ «Агро-Рось».

У першому розділі розглянуто сутність та принципи стратегічного управління підприємством, проаналізовано зміст процесів стратегічного управління підприємством, охарактеризовано стратегії розвитку бізнесу.

В другому розділі проаналізовано зовнішнє середовища підприємства за допомогою конкурентного профілю та PEST-аналізу, здійснено оцінку стратегічного стану компанії за допомогою розрахунку основних економічних показників та SWOT-аналізу.

В третьому розділі розроблено варіанти подальшого розвитку стратегічного управління на підприємстві, сформовано стратегії розвитку для ТОВ «Агро-Рось».

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1 Сутність, елементи та принципи стратегічного управління підприємством.....	6
1.2 Зміст процесів стратегічного управління підприємством.....	10
1.3 Характеристика стратегій розвитку бізнесу.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРО-РОСЬ»	21
2.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства: конкурентний профіль та PEST-аналіз.....	21
2.2 Оцінка стратегічного стану компанії: основні економічні показники та SWOT-аналіз.....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРО-РОСЬ»	33
3.1 Розробка та оцінка варіантів подальшого розвитку стратегічного управління на підприємстві ТОВ «Агро-Рось».....	33
3.2. Формування стратегії розвитку для ТОВ «Агро-Рось».....	40
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

У сучасних умовах, які характеризуються швидкими технологічними змінами, глобалізацією ринків та посиленням конкуренції, формування ефективної стратегії розвитку підприємства стає надзвичайно важливим завданням для будь-якої організації, яка прагне досягти стійкого успіху [35, 41, 45, 52, 53, 73]. В умовах, коли зміни зовнішнього середовища відбуваються з небаченою раніше швидкістю, підприємства змушені постійно адаптувати свої стратегії, забезпечуючи гнучкість та інноваційність у своїй діяльності.

Стратегія розвитку підприємства є основним інструментом, що дозволяє організації визначити свої довгострокові цілі, шляхи їх досягнення, а також методи і засоби для ефективного використання наявних ресурсів [36, 40, 42, 43, 44, 50, 51, 55, 61, 70]. Це комплексний процес, який включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення місії та бачення підприємства, формулювання стратегічних цілей, розробку та впровадження конкретних планів дій.

Особлива увага у формуванні стратегії приділяється аналізу зовнішнього середовища, яке включає макроекономічні, політичні, соціокультурні та технологічні чинники. Вивчення цих аспектів дозволяє підприємству передбачати зміни, своєчасно реагувати на виклики та використовувати нові можливості. Крім того, важливою складовою є аналіз внутрішнього середовища, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, її ресурси та можливості.

Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища. Розробка ефективної стратегії розвитку є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення продуктивності та досягнення довгострокових цілей підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах та розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління.

Основними завданнями дослідження є:

- Визначити теоретичні основи стратегічного управління та його роль у розвитку підприємства.
- Проаналізувати сучасні підходи до формування стратегії розвитку підприємства.
- Вивчити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства ТОВ «Агро-Рось» з метою визначення факторів, що впливають на його розвиток;
- Провести аналіз стратегічного стану підприємства ТОВ «Агро-Рось»;
- Розробити практичні рекомендації щодо формування ефективної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління на підприємстві ТОВ «Агро-Рось».

Предметом дослідження є методи та інструменти формування стратегії розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовуватимуться різні методи дослідження, такі як аналіз літературних джерел, системний підхід, порівняльний аналіз, методи стратегічного планування та прогнозування, метод SWOT-аналізу, PEST-аналізу, табличний та графічний методи.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження мають практичне значення для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємств для формування та реалізації ефективних стратегій розвитку.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки, та має 11 таблиць та 2 рисунки, кількість використаних джерел – 32.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність, зміст та принципи стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління – це процес формулювання стратегій та управління організацією для їх успішної реалізації. Стратегічно мислячі організації та лідери дивляться в майбутнє та визначають напрямок, у якому хочуть рухатися. Незважаючи на те, що вони твердо вірять, що компанії, як і менеджери, повинні працювати добре зараз, щоб працювати краще в майбутньому, вони зацікавлені в ширших проблемах, з якими вони стикаються, і в загальному напрямку, який вони повинні вибрати для їх вирішення [2].

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальним завданням є забезпечення зв'язку між місією та основними цілями організації в мінливих умовах економічного середовища. Стратегічне управління передбачає як цілі, так і засоби. На рівні цілей окреслюються загальні контури майбутнього організації - вказує на те, що ця мета повинна бути досягнута[5].

Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою та концептуалізацією ідей щодо напрямку діяльності організації. Стратегічне управління має бути інтегроване з поточною практикою управління.

Сутність стратегічного управління полягає в тому, що, з одного боку, підприємство має чітко визначений і організований, так званий «формальний» стратегічний план, з іншого боку, структура управління підприємством і механізм взаємодії різних відділів покликані забезпечити формулювання

довгострокових стратегій та їх реалізація через поточне виробництво та виконання бізнес-плану [7].

Тобто стратегічне управління складається з двох основних процесів:

- Стратегічне планування
- Здійснювати тактичне оперативне управління встановленими стратегіями [11].

При цьому особлива увага приділяється створенню адекватної та гнучкої структури управління. Стратегічне управління не слід розглядати просто як результат еволюції планування. Це викликано об'єктивними та глибокими змінами в корпоративному середовищі та звернено до завтрашнього ринку.

Від володіння методологіями та методами стратегічного управління залежить практичне вирішення проблем, які потрібні компанії для виживання сьогодні та в майбутньому. Воно виникає через вирішення цілого нового комплексу проблем, які постають перед керівниками, підприємцями та бізнесменами всіх рівнів. Сьогодні це:

- 1) Питання виживання в умовах конкуренції та боротьби;
- 2) Формування нової управлінської культури та ін. [15].

Стратегічний менеджмент є основою менеджменту. Діяльність по розробці та реалізації стратегії рано чи пізно впливає на будь-яке управління та управлінську роботу кожного підприємства.

На цій основі можна сформулювати загальні принципи структурування корпоративної стратегічної діяльності.

- 1) Кожне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка змінюється, розвивається та реорганізується в динамічному та часто ворожому середовищі;

- 2) Новостворені підприємства мають високу гнучкість і ефективність, що дозволяє деяким підприємствам забезпечити своє виживання. Крім того, вони стають більш стабільними: це означає, що для змін і розвитку необхідно розробити спеціальні заходи, що приймають форму більш-менш раціональних

стратегій з урахуванням як зовнішніх (ринкових), так і внутрішніх (виробничих) факторів;

3) Сталий розвиток підприємства чи організації пов'язаний із встановленням чітких, простих і досяжних цілей, які відображені в техніко-економічних, кількісних і якісних системах показників (таких як прибуток, оборот, рівень виробництва, якість продукції), характеристики бюджету тощо), а також система стратегій досягнення цілей.

4) Навіть якщо застосовуються системи стратегічного управління з фокусом на «стратегічному лідерстві», настає час, коли вони застарівають і починають перешкоджати росту бізнесу. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії необхідно постійно переглядати та оновлювати;

5) Механізм діяльності підприємства повинен включати стратегічну підсистему, покликану складати, аналізувати та переглядати баланс зовнішніх і внутрішніх факторів, формувати цілі та стратегії розвитку, а також забезпечувати (наскільки це можливо) формулювання та коригування заходів щодо формування середовища та адаптація підприємства до цього. Досвід показує, що більшість підприємств, які зосереджені виключно на внутрішніх питаннях, зазнають краху;

6) Підтримка різноманітних змін та інновацій повинна забезпечуватися через ефективні системи стимулювання, соціальної та психологічної підтримки, що сприятиме реалізації стратегічних дій;

7) Забезпечення життєздатності змін шляхом прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідних систем моніторингу, контролю та аналізу;

8) Створення системи продуктивного потенціалу та зовнішніх зв'язків, які сприйнятливі до змін і дозволяють досягати майбутніх цілей [14-16].

Виходячи з цих принципів, можна вважати, що підприємствам зручно формулювати стратегії в наступному:

1) Стратегія відображає систему цінностей організації, погляди вищого керівництва та бачення майбутнього та допомагає направляти співробітників у правильному напрямку;

2) Сформована стратегія є інструментом координації для забезпечення узгодженості цілей, допомагає досягати компромісів при виникненні конфліктів або протиріч, допомагає діагностувати діяльність організації, визначити причини відхилень між цілями та результатами.

3) Наявність сформованої стратегії підвищує готовність організації впоратися з непередбаченими змінами, демонструє зв'язки між службовими функціями та сприяє ретельному управлінню [17].

Розроблена загальна стратегія розвитку управління охоплює наступні напрямки:

- Розвиток і реконструкція загальної структури управління підприємством, окремими виробництвами, цехами та іншими ланками;

- Удосконалити систему роботи менеджерів;

Вихідними даними для розробки загальної стратегії управління є [19]:

1) Загальні цілі, стратегії та стандарти розвитку підприємства, а також конкретні правила кожної підсистеми управління;

2) Аналітичні матеріали для дослідження організаційної діагностики систем управління, техніко-економічних розрахунків різних напрямків і можливостей розвитку організаційних систем;

3) Нормативно-правові документи, норми і стандарти побудови різних систем управління підприємством.

Стратегічний менеджмент дозволяє досягти таких основних результатів:

1. Створення потенціалу системи для досягнення цілей організації. Цей потенціал включає:

- Фінансові, сировинні та людські ресурси всередині організації;
- Вироблена продукція (послуги) у відповідь на ринковий попит;
- Формування позитивного іміджу організації.

2. Організаційна структура та її внутрішні зміни забезпечують чутливість і відповідну адаптацію до змін зовнішнього середовища [21].

Порівнюючи підходи вітчизняних та зарубіжних вчених щодо визначення змістовних аспектів стратегічного управління, можна зробити висновок, що складність і динамічність діяльності підприємств обумовлюють розробку конкретної моделі стратегічного управління.

Досліджуючи стратегічне управління розвитком підприємства, ми приходимо до висновку, що метою стратегічного управління є створення конкурентної переваги підприємства, формування ефективної стратегічної позиції та забезпечення життєздатності підприємства в умовах, що змінюються в майбутньому. Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний зі статусом ключових факторів, включаючи переваги, цілі, місії галузі і підприємства, інтереси топ-менеджерів, якість співробітників і т.д.

Динамічний процес корпоративного стратегічного управління — це парасолька, яка дозволяє бізнесу впевнено рухатися до поставлених цілей, незважаючи на несприятливі впливи навколишнього середовища.

1.2 Зміст процесів стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління можна розглядати як сукупність логічно взаємозалежних динамічних управлінських процесів. Проте існує стійкий зворотний зв'язок і, отже, реакція кожного процесу на інші та їх у цілому

Об'єктом стратегічного управління є стратегічний процес, який включає такі етапи [22]:

- 1) Визначити місію, встановити цілі, сформулювати стратегії та розглянути альтернативи, нарешті вибрати та підготувати відповідні плани (стратегічне планування);
- 2) Дослідження внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища підприємства (стратегічний аналіз);

3) Стратегічний відбір, з одного боку, базується на порівнянні ресурсного потенціалу підприємства, з іншого – зовнішніх можливостей і загроз, що є сутністю стратегічного управління. Це спосіб вибору способу досягнення свого довгострокового виживання і новий спосіб боротьби з можливими змінами в навколишньому середовищі, стратегічний потенціал, заснований на конкуренції.

4) Розробка нових організаційних структур і систем управління, практична діяльність для досягнення цілей, у тому числі, за непередбачених обставин, перетворення організації в новий стан, оцінка її результатів, коригування подальших кроків (стратегічне управління) [3, 12].

Коротко розглянемо зміст кожного процесу структури стратегічного управління підприємством.

Визначення місії та цілей. Визначення місії та цілей складається з трьох підпроцесів, кожен з яких вимагає значної відповідальної роботи. Перший підпроцес полягає у визначенні місії компанії, яка в централізованій формі виражає сенс існування компанії та її мету. Далі йде підпроцес визначення довгострокових цілей. І стратегічне управління цією частиною підпроцесу короткострокової мети завершується. Визначення місії та цілей компанії призведе до ясності щодо причин та цілей діяльності компанії [5].

Місія — це загальні стратегічні цілі організації, сформульовані та оголошені вищим керівництвом, і її існування відповідає суспільним інтересам. Мета — це конкретний кінцевий результат або бажаний результат (групою людей, що працюють разом), якого прагне досягти організація.

Місія бізнесу має бути виражена у формі, яка є відносно простою для визначення та зрозумілою. Він повинен чітко відповісти на питання, чому споживачі віддають перевагу товарам і послугам однієї компанії перед іншою, виходячи з завдання задоволення інтересів і потреб споживачів через ринок [24].

Цілі

встановлюються керівництвом у процесі планування і оприлюднюються

співробітникам - керівникам. Це координує роботу всієї організації і надає сенс роботі кожного співробітника.

Аналіз середовища. Його часто вважають початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу для визначення місії та цілей компанії, а також формулює стратегії поведінки, які дозволяють компанії виконувати свою місію та досягати своїх цілей [10].

Екологічний аналіз включає дві частини дослідження:

- Зовнішнє середовище;
- Внутрішнє середовище.

Будь-яка організація виживає і діє в певному середовищі. Будь-які дії всіх організацій можливі лише в тому випадку, якщо того вимагає ситуація. Зовнішнє середовище є джерелом, яке забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки внутрішніх можливостей на відповідних рівнях.

Організація знаходиться в стані постійного зв'язку із зовнішнім середовищем, що забезпечує можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні, і багато інших організацій у цьому ж середовищі потребують їх. Тому завжди існує ймовірність того, що організація не зможе отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища. Це знижує її потенціал і має багато негативних наслідків для організації.

Завдання стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити взаємодію організації з її оточенням, яка дозволить їй підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення заявлених цілей, що дозволить їй вижити в довгостроковій перспективі [23].

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовища та найближчого оточення.

Макросередовище – це сукупність факторів, які впливають на довгострокову прибутковість бізнес-організації, на які бізнес-організація має незначний вплив або зовсім не впливає. Аналіз макросередовища включає вивчення впливу таких компонентів середовища, як стан економіки; правове

регулювання; політичні процеси; соціальна складова суспільства; технологічний розвиток суспільства [23].

SWOT аналіз є одним із визнаних методів аналізу поточної ситуації компанії. SWOT - аналіз є засобом узагальнення корпоративних стратегічних факторів. Матриця ілюструє, як зовнішні сприятливі можливості та загрози порівнюються з внутрішніми сильними та слабкими сторонами конкретного бізнесу. На цій основі генеруються стратегічні альтернативи, які враховують чотири групи стратегічних факторів [25].

Щоб побудувати SWOT-матрицю, необхідно виконати наступні кроки:

— У розділі «Можливості» перераховують від трьох до шести сприятливих можливостей у зовнішньому середовищі компанії та визначають на основі аналізу поточної ситуації та прогнозів майбутніх тенденцій розвитку;

— У блоці «Загрози» перерахувати три-шість дійсних і майбутніх загроз;

— У розділі «Сильні сторони» перелічують від трьох до шести змінних внутрішнього середовища підприємства, які можна вважати його сильними сторонами;

— У розділі «Слабкі сторони» перелічують від трьох до шести змінних внутрішнього середовища компанії, які класифікуються як слабкі сторони;

Оцінка стратегічних варіантів. Після визначення місії та цілей починається фаза аналізу та стратегічного вибору [27].

Стратегія — це конкретний довгостроковий план досягнення довгострокової мети. Загалом стратегію можна охарактеризувати як довгострокове завдання, пов'язане з поведінкою в навколишньому середовищі, і її вирішення має привести організацію до досягнення поставлених цілей.

Формулювання корпоративної стратегії залежить від конкретної

ситуації, в якій опинилася компанія. Однак існують деякі загальні підходи до розробки стратегії та загальні основи стратегії [28].

Визначаючи стратегію компанії, керівництво стикається з трьома основними проблемами, пов'язаними з позицією компанії на ринку:

- який бізнес припинити;
- який бізнес продовжити;
- у який бізнес перейти [32].

Перша область стосується лідерства у зниженні витрат виробництва.

Друга область стратегічного розвитку пов'язана зі спеціалізацією виробництва. Третя область стратегічного визначення – це фіксація певного сегмента ринку та зосередження зусиль компанії на обраному сегменті ринку. Реалізація стратегії вважається критичним процесом, оскільки вона досягає цілей, якщо організація її успішно реалізує, а якщо ні - виникають додаткові труднощі. У більшості випадків реалізація стратегії передбачає поглиблене вивчення середовища, цілей і стратегії; оцінку ресурсів і розподіл можливостей; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку до прийняття рішень щодо організаційної структури (розробка оптимальних структур управління), оцінюючи існуючі організаційні структури та порівнюючи, щоб оцінити масштаб необхідних змін, керувати процесом трансформації) [12].

На цьому етапі це може бути пов'язано з недосконалим аналізом і, відповідно, неправильними висновками, або з непередбаченою зміною зовнішнього середовища, яка заважає організації реалізувати обрану стратегію.

Контроль реалізації стратегії є завершальним процесом і відбувається на етапі оновлення стратегії та має забезпечувати якісний зворотний зв'язок. Стратегічний контроль спрямований на визначення того, наскільки впровадження сприяє досягненню організаційних цілей, не кажучи вже про оцінку правильності стратегічного плану або його різних фаз. За результатами стратегічного контролю скорегувати цілі організації та напрямок їх реалізації.

Кінцевим продуктом процесу вибору та реалізації стратегії є нова комбінація продуктів, ринків і технологій, розроблених в організації. Зміна позиції вимагає перерозподілу ресурсів, з чого можна зробити висновок, що процес прийняття стратегічних рішень відповідає традиційним рішенням про капіталовкладення [7].

Однак, на відміну від традиційного прийняття рішень, прийняття стратегічних рішень передбачає моніторинг змін у зовнішньому середовищі, пошук прийнятних варіантів запуску нових продуктів, розподіл ресурсів між наявними та можливими можливостями та оцінку наслідків розвитку нового продукту та ринку.

Стратегія поділяється на ряд конкурентних дій і бізнес-підходів, від яких залежить успішне управління компанією. Загалом, стратегія – це план управління, спрямований на зміцнення позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [26].

1.3. Характеристика стратегій розвитку бізнесу

Розглянемо деякі з найбільш поширених, перевірених і широко висвітлюваних стратегій розвитку бізнесу в літературі. Часто ці стратегії називають базовими або еталонними. Вони відповідають чотирьом різним підходам до розвитку компанії і пов'язані зі зміною статусу одного або кількох з наступних елементів: продукт; ринок; галузь; позиція компанії в галузі; технологія.

Різноманітні стратегії, які бізнес і некомерційні організації демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями кількох основних стратегій, кожна з яких є ефективною за певних внутрішніх і зовнішніх умов і умов середовища, тому важливо розглянути, чому організація вибрала певну стратегію.

Обмежений ріст. Більшість організацій у зрілих галузях зі стабільною технологією використовують цю стратегію. Відповідно до обмеженої стратегії

зростання цілі розвитку встановлюються «як досягнуто» та коригуються з урахуванням умов, що змінюються, наприклад, інфляції. Якщо керівництво дуже задоволене станом компанії, зрозуміло, що воно буде дотримуватися тієї ж стратегії в довгостроковій перспективі, оскільки це найпростіший і найменш ризикований спосіб дій [21].

Ріст. Ця стратегія найчастіше використовується в галузях, що швидко розвиваються, де технології швидко змінюються. Він характеризується значним перевищенням рівня розвитку щороку порівняно з попереднім роком [27].

Скорочення або стратегія останнього засобу. Організації рідко обирають цю стратегію. Вона характеризується встановленням цілей нижче рівня, досягнутого в минулому. Стратегії скорочення використовуються, коли результати діяльності організації погіршуються і нічого не можна зробити, щоб змінити тенденцію [30].

Комбінована стратегія — це будь-яка комбінація розглянутих альтернатив — обмежене зростання та скорочення. Великі організації, що працюють у кількох галузях, часто дотримуються спільної стратегії. Так, організація може продати або ліквідувати один зі своїх продуктів, а потім купити один або кілька інших продуктів. У цьому випадку буде комбінація двох базових альтернативних стратегій – зменшення і зростання.

Кожна з перерахованих вище стратегій є базовою, а остання має багато альтернатив. Тому стратегію зростання можна реалізувати шляхом придбання іншої компанії (зовнішнє зростання) або значного розширення асортименту продукції (внутрішнє зростання) [10].

Існують альтернативи стратегіям скорочення: коли організація перестає існувати, найагресивнішим варіантом є ліквідація; надлишковість, коли бізнес усуває або реорганізує свої неефективні підрозділи.

Базові стратегії – це варіанти загальної стратегії організації, заповнені в процесі обґрунтування особливостей. Потрібно перевірити відповідність організаційним цілям, порівняти з відповідними фазами життєвого циклу

товару, попиту чи технології, сформулювати стратегічні цілі, які необхідно досягти в процесі досягнення цілей, установити терміни (поетапно) та визначити необхідні ресурси (із запасом) [31].

Процес вибору стратегії включає такі основні кроки:

- з'ясування поточної стратегії;
- аналіз портфеля продукції;
- вибір стратегії фірми й оцінка обраної стратегії.

Визначення вашої поточної стратегії важливо, оскільки без чіткого розуміння того, де знаходиться ваша організація та яку стратегію реалізувати, ви не можете приймати рішення про майбутнє [19].

Аналіз портфеля є одним із найважливіших інструментів у стратегічному управлінні, оскільки він чітко показує, наскільки частини бізнесу взаємозалежні та важливіші для компанії, ніж стан її частин. Аналізуючи продуктивний портфель, можна збалансувати найважливіші фактори бізнесу, такі як ризик, грошовий потік, відновлення та загибель.

Вибір корпоративної стратегії здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан компанії, з урахуванням результатів аналізу продуктового портфеля та характеру і характеру стратегії, що реалізується.

Основними ключовими факторами, які слід враховувати при виборі стратегії, є [29]:

1. Галузь і сильні сторони компанії часто можуть відігравати ключову роль у виборі стратегії розвитку компанії. Провідні, сильні компанії повинні працювати, щоб максимізувати та посилити можливості, створені їх керівництвом. Для компаній важливо шукати можливості для розширення свого бізнесу в нових галузях з величезним потенціалом зростання.

2. Провідні компанії повинні вибирати різні стратегії зростання на основі галузевих умов. Наприклад, якщо галузь працює мляво, то варто покладатися на стратегію диверсифікації, а якщо галузь процвітає, вибір

стратегії зростання має базуватися на стратегії зосередженого чи комплексного зростання.

Вразливі підприємства повинні вести себе інакше. Їм потрібно вибрати стратегії, які можуть збільшити їхню силу. Без такої стратегії вони повинні залишити галузь. Наприклад, якщо робиться спроба зміцнити свої позиції в галузі, що швидко розвивається, зосереджуючись на стратегіях зростання, але вона не відповідає ідеалу, компанія повинна реалізувати одну зі стратегій скорочення [23].

Цілі компанії надають кожній компанії унікальні, геніальні стратегічні варіанти. Ці цілі відображають прагнення компанії. Наприклад, якщо мета не передбачає інтенсивного зростання компанії, то не можна вибрати відповідну стратегію зростання, навіть якщо ринок, галузь і потенціал компанії мають для цього всі передумови.

Інтереси та перспективи топ-менеджменту дуже важливі при виборі стратегії розвитку компанії. Наприклад, у деяких випадках вище керівництво не бажає переглядати попередні рішення, навіть якщо в організації є нові перспективи. Керівництво може будь-яким чином ризикувати або, навпаки, уникати їх. Цей зв'язок має вирішальне значення для вибору стратегії розвитку. Наприклад, ставлення вищого керівництва до ризику відіграє ключову роль у виборі стратегій розробки нових продуктів або освоєння нових ринків [19].

Наскільки обрана стратегія відповідає потенціалу та можливостям компанії. У цьому випадку необхідно оцінити, наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям співробітника, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи перевірена програма в своєчасно [23].

Оцінка раціональності ризику здійснюється в трьох аспектах:

- Реальність передумов стратегічного вибору;
- До яких негативних наслідків може призвести корпоративний стратегічний провал;

— Чи виправдовують можливі позитивні результати ризик втрати, якщо стратегію не вдасться реалізувати.

Реалізація стратегії є критично важливим процесом, тому що в разі успішного впровадження вона допоможе компанії досягти її цілей [20].

Реалізація стратегії є критичним процесом, оскільки вона спрямовує компанію на досягнення поставлених цілей, якщо вона успішно реалізується. Часто трапляються випадки, коли компанія не може реалізувати обрану стратегію. Це пов'язано або з тим, що аналіз був неправильним і зроблено неправильні висновки, або через те, що зовнішнє середовище змінилося непередбачувано. Однак стратегія часто не реалізується через нездатність керівництва належним чином інтегрувати здатність компанії реалізувати стратегію. Особливо це стосується використання потенціалу робочої сили.

Аналіз діяльності компаній, які успішно реалізували свої стратегії, показав, що вони використовували у своїй діяльності такі правила:

По-перше, добре повідомляти співробітникам цілі, стратегії та плани, щоб зрозуміти, що робить компанія, і їхню неформальну участь у реалізації стратегії, включаючи взаємодію співробітників з компанією. реалізація стратегії. По-друге, керівництво не лише отримало всі ресурси, необхідні для своєчасної реалізації стратегії, а й розробило план реалізації стратегії у вигляді цільових рекомендацій та задокументувало досягнення кожної мети [27].

Особливість управління стратегією розвитку підприємства полягає у створенні необхідних умов для кількісних і якісних змін, координації дій, запобіганні виникненню та усуненню протиріч, що виникають із внутрішнього середовища підприємства та розвитку. Його взаємодія із зовнішнім середовищем. Стратегічний розвиток підприємства – складне багатоаспектне та різнопланове явище. Для побудови механізмів стратегічного розвитку можна використати весь арсенал економіки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку. Модель управління стратегією розвитку підприємства наведена в додатку А.

Отже, стратегічне управління являє собою комплекс процесів, спрямованих на розробку і реалізацію стратегії, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкість підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Етапи стратегічного управління включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії та візії підприємства, постановку стратегічних цілей, розробку і реалізацію стратегічних планів, а також контроль та оцінку результатів реалізації стратегій. Кожен з цих етапів є критично важливим для забезпечення успішного функціонування підприємства.

Отже, основи стратегічного управління підприємством охоплюють комплекс взаємопов'язаних процесів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності та успішного розвитку підприємства. Розуміння та ефективне застосування принципів стратегічного управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, максимально використовувати свої внутрішні ресурси та досягати поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРО-РОСЬ»

2.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства: конкурентний профіль та PEST-аналіз

Компанія «Агро-Рось» є одним із лідерів українського аграрного ринку. У 2017 році авторитетне українське видання «Латифундист» включило компанію до десятки найкращих виробників м'яса в Україні [18].

Компанія «Агро-Рось» заснована в 2000 році. Пріоритетними напрямками нашої діяльності є рослинництво, тваринництво та виробництво різних видів комбікормів для тварин і птиці. Завдяки професіоналізму співробітників, сучасному обладнанню та передовій європейській технології виробництва клієнти компанії отримують якісну, екологічно чисту та натуральну продукцію. Підприємство ТОВ «Агро-Рось» впровадило та пройшло сертифікацію систем управління стандартами якості та біобезпеки відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001 та ДСТУ ISO 22000. Все виробництво та приміщення переробного комплексу відповідають НАССР [18].

ТОВ «Агро-Рось» є сучасним сільськогосподарським підприємством, що спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур та виробництві продукції рослинництва. Підприємство активно впроваджує інноваційні технології та дотримується високих стандартів якості, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним на ринку [18].

ТОВ «Агро-Рось» займається вирощуванням широкого спектру сільськогосподарських культур, таких як:

- Зернові культури: пшениця, ячмінь, кукурудза.
- Олійні культури: соняшник, соя, ріпак.
- Технічні культури: цукровий буряк.
- Бобові культури: горох, квасоля [18].

Підприємство використовує сучасні методи обробітку ґрунту, системи точного землеробства та інноваційні засоби захисту рослин для підвищення врожайності та якості продукції.

На базі вирощених культур ТОВ «Агро-Рось» виробляє високоякісну продукцію, зокрема:

- Борошно та крупи: Виробництво пшеничного та кукурудзяного борошна, круп.

- Олія: Виробництво соняшникової та рапсової олії.

- Кормові добавки: Виробництво кормів для тварин на основі соєвих та кукурудзяних культур [18].

ТОВ «Агро-Рось» має власну інфраструктуру для зберігання продукції, включаючи елеватори та склади. Це дозволяє підприємству забезпечувати безперервне постачання продукції протягом року. Крім того, підприємство займається організацією логістичних процесів для доставки продукції до клієнтів. Підприємство впровадило системи управління якістю, що відповідають міжнародним стандартам, таким як ISO 9001. Це дозволяє забезпечувати високий рівень якості продукції та довіру з боку клієнтів [18].

ТОВ «Агро-Рось» дотримується принципів екологічної відповідальності, включаючи оптимізацію використання води, добрив та засобів захисту рослин, впровадження методів зниження викидів та відходів виробництва, використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі та біогазові установки [33, 34, 57, 58, 64, 67, 68, 72, 74]. ТОВ «Агро-Рось» є провідним підприємством у сфері сільського господарства, що активно розвивається та впроваджує сучасні технології для забезпечення високої якості продукції та ефективності виробничих процесів. Дотримуючись принципів екологічної та соціальної відповідальності, підприємство робить вагомий внесок у розвиток місцевих громад та економіки країни. Перспективні плани розвитку та орієнтація на інновації дозволяють ТОВ «Агро-Рось» залишатися конкурентоспроможним та стійким гравцем на аграрному ринку [18].

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) дозволяє оцінити зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Проведемо PEST-аналіз для ТОВ «Агро-Рось» в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. PEST-аналіз для ТОВ «Агро-Рось»

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Програми субсидій, гранти та пільгове кредитування можуть сприяти розвитку підприємства. 2. Законодавчі акти та нормативи, що регулюють використання земель, застосування хімічних препаратів, генетично модифікованих організмів та інших аспектів сільськогосподарської діяльності. 3. Митні тарифи, квоти, торговельні угоди та обмеження можуть впливати на експорт та імпорт продукції. 4. Політична стабільність або нестабільність в країні може впливати на загальну економічну ситуацію та бізнес-середовище. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень економічного зростання країни впливає на купівельну спроможність населення та попит на продукцію. 2. Рівень інфляції впливає на витрати підприємства та ціни на продукцію. 3. Коливання валютних курсів можуть впливати на вартість імпорту обладнання та експорту продукції. 4. Доступність кредитів, процентні ставки та фінансування можуть впливати на інвестиційну діяльність підприємства. 5. Коливання цін на сировину (насіння, добрива, паливо) впливають на витрати виробництва.
Соціальні фактори (Social)	Технологічні фактори (Technological)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни в демографічній структурі населення (старіння населення, міграція) можуть впливати на ринок праці та споживчий попит. 2. Освітній рівень та кваліфікація працівників впливають на продуктивність та ефективність виробництва. 3. Підвищена увага до здоров'я та безпеки харчових продуктів впливає на вимоги до якості продукції. 4. Зростаюча популярність органічної продукції та продукції з низьким вмістом хімікатів може впливати на попит. 5. Вимоги до соціальної відповідальності підприємств з боку суспільства та інвесторів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження нових технологій у вирощуванні, зборі врожаю, зберіганні та переробці продукції може підвищити ефективність та якість виробництва. 2. Використання автоматизованих систем та роботів для зменшення витрат та підвищення продуктивності. 3. Розвиток біотехнологій для підвищення врожайності та стійкості культур до хвороб та шкідників. 4. Використання ІТ-систем для управління виробничими процесами, аналізу даних та прийняття рішень. 5. Використання сонячної, вітрової та біоенергії для зменшення залежності від традиційних джерел енергії та зниження витрат.

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Отже, PEST-аналіз ТОВ «Агро-Рось» демонструє, що підприємство функціонує в складному та змінному зовнішньому середовищі, де різноманітні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори можуть значно впливати на його діяльність. Для забезпечення стійкого розвитку підприємства важливо активно відстежувати ці фактори, своєчасно реагувати на зміни та використовувати нові можливості [38, 56]. Це дозволить ТОВ «Агро-Рось»

залишатися конкурентоспроможним та ефективним гравцем на аграрному ринку. З проведеного PEST-аналізу підприємства ТОВ «Агро-Рось» було виявлено вплив значної кількості зовнішніх факторів на його діяльність. Кожна з категорій аналізу містить як потенційні виклики, так і можливості для розвитку. Політична підтримка аграрного сектору, через програми субсидій та пільгове кредитування, створює сприятливі умови для розвитку ТОВ «Агро-Рось». Однак, зміни в законодавстві та торговельній політиці можуть створювати нові виклики, до яких підприємству необхідно буде адаптуватися.

Стабільне економічне зростання та доступність кредитів сприяють розвитку підприємства. Проте, економічна нестабільність, коливання валютних курсів та зміни цін на сировину можуть впливати на фінансові показники підприємства. Зміни в демографічній структурі, зростання попиту на органічну продукцію та підвищена увага до здоров'я і безпеки харчових продуктів створюють нові можливості для ТОВ «Агро-Рось». Однак, для успішного використання цих можливостей підприємству необхідно постійно інвестувати в навчання персоналу та відповідати зростаючим соціальним очікуванням. Інновації в агротехнологіях, автоматизація, розвиток біотехнологій та використання інформаційних технологій відкривають нові горизонти для підвищення ефективності та якості виробництва. Використання відновлюваних джерел енергії також сприяє зменшенню витрат та покращенню екологічних показників підприємства.

ТОВ «Агро-Рось» має значний потенціал для розвитку в умовах сучасного ринку, якщо підприємство буде активно відстежувати зміни в зовнішньому середовищі та своєчасно реагувати на них. Важливою умовою успіху є здатність підприємства адаптуватися до змін та використовувати нові можливості, які виникають під впливом політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Стратегічне планування, інновації, соціальна та екологічна відповідальність стануть ключовими факторами успіху підприємства в сучасних умовах. Оскільки, тенденції розвитку макросередовища можуть вплинути на отримання прибутку фірми,

відобразимо фактори маркетингового середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Агро-Рось» на ринку в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Макроекономічна сегментація факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Агро-Рось»

Фактори Макросередовища	Рівень впливу		
	Позитивний	Нейтральний	Негативний
Економіка	Наявність та рівень товарного дефіциту	Фаза економічного циклу країни	Висока інфляція
	Низька інфляція		Високий рівень Безробіття
	Рівень доходів та купівельної спроможності населення	Валовий національний продукт та його динаміка	Міграція населення
	Збільшення чисельності населення		
	Низький рівень Безробіття		
Демографія	Територіальне розміщення населення	Рівень урбанізації	Зменшення чисельності населення
	Сімейний стан Населення	Віковий склад населення	
	Низький рівень смертності та високий рівень народжуваності	Статевий склад населення	Високий рівень смерті та низький рівень народжуваності
Політико-законодавчий	Рівень політичної та законодавчої стабільності	Політична структура	Рівень політичної та законодавчої нестабільності
		Антимонопольне регулювання	
Соціально-культурний		Соціальні групи	
		Культура	
		Субкультура	
Науково-технічний прогрес	Введення нових Технологій	Екологія	Нова продукція
	Напрями концентрації технологічних зусиль		Вартість енергоносіїв
	Підвищення продуктивності праці		
Природне середовище	Наявність та доступність сировини та природних копалин		

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Дослідивши фактори маркетингового макросередовища, можна сказати, що найбільш негативний вплив на діяльність ТОВ «Агро-Рось» здійснюють демографічний і політико-законодавчий фактори. Найбільш позитивний вплив здійснюють економічний фактор, демографічний і науково-дослідний.

На основі експертних оцінок встановимо позицію основних конкурентів ТОВ «Агро-Рось» за показниками: ціна, якість, просування, сервіс, канали збуту у таблиці 2.3. За результатами таблиці 2.3 можна зробити висновок, що ТОВ «Комплекс Агромарс» є найбільш сильним конкурентом, а ТОВ «АРГО КОМ» – найбільш слабким. Проте, всі конкуренти знаходяться майже на однаковому рівні, оскільки кожен з них має свої плюси і мінуси.

Таблиця 2.3 Порівняльний аналіз ринкових позицій основних конкурентів ТОВ «Агро-Рось»

Чим приваблює продукт (послуга) споживача	Що пропонує		
	ТОВ «Комплекс Агромарс»	ТОВ «АРГО КОМ»	ТОВ «Агро-Рось»
1. Якість	5	4	4
2. Низька ціна	3	5	4
3. Широкий асортимент	5	4	3
4. Канал збуту	5	4	4
5. Післяпродажне обслуговування	5	5	4
6. Доставка	5	5	4
7. Місцезнаходження	5	3	4
8. Продаж у кредит	5	3	5
9. Гарантії	5	4	4
10. Продаж супутніх товарів	4	4	4
11. Реклама	3	3	3
Разом	50	41	43

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Щоб краще порівняти конкурентів ТОВ «Агро-Рось», розрахуємо вагомість кожного з показників (табл. 2.4.). Для цього складемо таблицю матрицю і попарно порівняємо показники конкурентоспроможності. Найбільш вагомому показнику присвоюємо значення 1, а іншому – 0.

Таблиця 2.4 Шкала вагомості показників конкурентоспроможності основних конкурентів ТОВ «Агро-Рось»

Показники	Якість товару	Ціна товару	Канали збуту	Технічне обслуговування	Реклама і стимулювання попиту	Всього	Вага
Якість товару		1	1	1	1	4	0,4
Ціна товару	0		0	1	0	1	0,1
Канали збуту	0	1		1	1	2	0,3
Технічне обслуговування	0	0	0		1	1	0,1
Реклама і стимулювання попиту	0	1	0	0		1	0,1
Всього	0	3	1	3	3	10	1

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

За даними таблиць 2.3. і 2.4, сформуємо матрицю конкурентного профілю в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Матриця конкурентного профілю основних конкурентів ТОВ «Агро-Рось»

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Агро-Рось»		ТОВ «АРГО КОМ»		ТОВ «Комплекс Агротарс»	
		значення показника /оцінка	Рейтинг (2гр. х 5гр.)	значення показника/ оцінка	Рейтинг (2гр. х 7гр)	значення показника/ оцінка	Рейтинг (2гр. х 7гр)
Якість товару	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6
Ціна товару	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Канали збуту	0,3	5	1,5	4	1,2	4	1,2
Технічне обслуговування	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Реклама і стимулювання попиту	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Загальна оцінка	1	21	4,6	21	4,1	19	3,9

Джерело: складено автором

Згідно із проведеним дослідженням в таблиці 2.5. можемо бачити, що ТОВ «Агро-Рось» набрав найбільше балів серед конкурентів, що означає, що ключові фактори успіхів мають найвищі бали, а отже підприємство є конкурентоспроможним на ринку аграрної, сільськогосподарської продукції.

2.2 Оцінка стратегічного стану компанії: основні економічні показники та SWOT-аналіз

Оцінку стратегічного стану компанії проведемо за допомогою аналізу динаміки виробництва та реалізації продукції, основних економічних показників діяльності, а також SWOT-аналізу.

На основі показників таблиці 2.6, спостерігаємо значне збільшення обсягу виробленої продукції ТОВ «Агро-Рось» на 5111,42 тис. грн. або 34,59% і реалізованої продукції на 4302,65 тис. грн. або 27,93% у 2022 р. порівняно з 2021 р. але у 2023 р. темпи зростання виробництва продукції призупинилися внаслідок падіння попиту на продукцію птахівництва через зростання цін на м'ясо, а це викликало падіння попиту на комбікорми, але реалізація продукції зросла на 0,25%.

Таблиця 2.6 Динаміка виробництва та реалізації продукції на ТОВ «Агро-Рось», тис. грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп приросту, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Обсяг виготовленої продукції	14779,28	19890,70	19797,376	5111,42	-93,32	134,59	99,53
Обсяг реалізованої продукції	15402,52	19705,17	19753,63	4302,65	48,46	127,93	100,25

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Агро-Рось», які характеризують результати діяльності підприємства за 2021 – 2023 рр. наведені в таблиці 2.7.

Одним з основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агро-Рось» є чистий дохід (виручка) від реалізації послуг. За 2022 р. приріст доходу (виручки) від реалізації складало 20,48 %, а у 2023 р. –

8,16% у порівнянні з попереднім роком і, відповідно, становив у 2021 році – 23838,91 тис. грн., у 2022 році – 28721,72 тис. грн., у 2023 році – 31065,76 тис. грн. Щорічне зростання обсягів доходу (виручки) від реалізації свідчить про збільшення реалізації продукції підприємства. Динаміка росту обсягу доходу (виручки) від реалізації обумовлена зростанням споживчого попиту в середовищі діяльності підприємства та стабільною конкурентною позицією на ринку комбікормів. Прибуток має таку тенденцію змін: так, загальна сума чистого прибутку в 2021 році становила 8128,08 тис. грн., в 2022 році підприємство отримало прибуток в сумі 10039,89 тис. грн., а в 2023 році – 7226,85 тис. грн. Собівартість продукції в 2022 р. порівняно з 2021 р. зросла на 2971,00 тис. грн. або на 18,90%, а в 2023 р. зросла порівняно з порівняно з 2019 р. на 5157,08 тис. грн. або 27,6%, а протягом 2018- 2020 рр. собівартість виробництва продукції зросла на 46,5%.

Таблиця 2.7

Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ТОВ
«Агро-Рось» (2021 – 2023 рр.)

Показники	2021 рік	2022 Рік	2023 Рік	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	23838,91	28721,72	31065,76	4882,81	2344,04	120,48	108,16
Собівартість продукції, тис. грн.	15710,83	18681,83	23838,91	2971,00	5157,08	118,91	127,60
Фінансовий результат діяльності, тис. грн.	8128,08	10039,89	7226,85	1911,81	-2813,4	123,52	71,98
Чисельність працівників, осіб	92	49	50	-43,00	1,00	53,26	102,04
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	8502,90	8264,50	8668,10	-238,40	403,60	97,20	104,88
Фондовіддача основних засобів, грн./ працівника	3,38	2,84	3,58	-0,54	0,74	84,02	126,06

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,12	1,02	0,94	0,90	-0,08	850,00	92,16
Рентабельність виробництва продукції, %	51,74	53,74	30,32	2,00	-23,42	103,87	56,42
Рентабельність продажу, %	65,90	65,04	76,74	-0,86	11,70	98,69	117,99

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Отже, на основі проведеного аналізу техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агро-Рось» можна зробити висновок, що підприємство протягом 2021-2023 років працювало достатньо ефективно, це підтверджується зростанням обсягів прибутку, рентабельності, проте воно має резерви для покращення своїх результатів в подальшому.

Далі здійснимо SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Агро-Рось» для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, з якими воно може зіткнутися в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Агро-Рось»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження сучасних технологій та систем управління якістю, таких як ISO 9001, забезпечує високу якість продукції. 2. Власні елеватори та склади дозволяють забезпечити безперебійне зберігання продукції. 3. Використання точного землеробства, автоматизації виробничих процесів та біотехнологій для підвищення ефективності та врожайності. 4. Дотримання принципів екологічної відповідальності та використання відновлюваних джерел енергії. 5. Висококваліфіковані фахівці з великим досвідом роботи у сільськогосподарському секторі. 6. Активна участь у соціальних проектах та підтримка місцевих громад. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сільськогосподарська діяльність дуже залежить від погодних умов, що може впливати на врожайність. 2. Значні інвестиції в інноваційні технології можуть бути фінансово обтяжливими. 3. Залежність від внутрішнього ринку може обмежувати можливості для зростання. 4. Необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новими технологіями. 5. Логістичні проблеми можуть впливати на своєчасність поставок продукції.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження нових видів продукції для задоволення зростаючих потреб ринку. 2. Розширення експорту продукції та вихід на нові міжнародні ринки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни в економічній ситуації можуть негативно впливати на фінансову стабільність підприємства. 2. Посилення конкуренції на внутрішньому

<p>3. Інвестиції в нові технології та інноваційні проекти для підвищення конкурентоспроможності.</p> <p>4. Використання програм державної підтримки для розвитку аграрного сектору.</p> <p>5. Розширення партнерських відносин з іншими підприємствами та науково-дослідними установами.</p>	<p>та міжнародному ринках.</p> <p>3. Зміни в аграрному законодавстві можуть створювати додаткові труднощі для підприємства.</p> <p>4. Нестабільність цін на ринку може впливати на прибутковість.</p> <p>5. Ризики, пов'язані з екологічними катастрофами або змінами клімату.</p>
--	--

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

SWOT-аналіз ТОВ «Агро-Рось» демонструє, що підприємство має значні сильні сторони, такі як висока якість продукції, сучасна інфраструктура та інноваційні технології. Водночас, підприємство стикається з певними слабкими сторонами, зокрема залежністю від погодних умов та високими витратами на впровадження нових технологій. Можливості для розвитку включають розширення асортименту продукції, вихід на міжнародні ринки та інвестиції в інновації. Проте, існують і загрози, такі як економічна нестабільність, конкуренція та екологічні ризики.

Для забезпечення стійкого розвитку підприємства важливо максимально використовувати свої сильні сторони та можливості, а також ефективно управляти слабкими сторонами і загрозами.

SWOT-аналіз ТОВ «Агро-Рось» показує, що підприємство має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам, таким як висока якість продукції, сучасна інфраструктура та впровадження інноваційних технологій. Застосування сучасних агротехнологій, автоматизація виробничих процесів і системи управління якістю забезпечують конкурентоспроможність та високу ефективність діяльності.

Проте, підприємство також стикається з певними викликами. Залежність від погодних умов та висока вартість впровадження нових технологій є важливими факторами, які можуть впливати на стабільність та рентабельність діяльності. Обмеженість внутрішнього ринку та необхідність постійного навчання персоналу також можуть створювати певні труднощі.

Можливості для розвитку ТОВ «Агро-Рось» включають розширення асортименту продукції, вихід на міжнародні ринки, інвестиції в інноваційні

проекти та використання програм державної підтримки. Розширення партнерських відносин з іншими підприємствами та науково-дослідними установами може сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Проте, існують і загрози, зокрема економічна нестабільність, посилення конкуренції, зміни в законодавстві та екологічні ризики. Управління цими загрозами вимагає від підприємства гнучкості та адаптивності.

Для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Агро-Рось» необхідно максимально використовувати свої сильні сторони та можливості, ефективно управляти слабкими сторонами та загрозами. Стратегічне планування, інновації та постійне вдосконалення виробничих процесів стануть ключовими факторами успіху підприємства в сучасних умовах. Орієнтація на якість продукції, екологічну та соціальну відповідальність, а також постійне навчання персоналу сприятимуть підвищенню репутації та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Отже, ТОВ «Агро-Рось» має всі необхідні передумови для стійкого розвитку та успішної діяльності в аграрному секторі за умови ефективного управління своїми ресурсами та адаптації до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРО-РОСЬ»

3.1 Розробка та оцінка варіантів подальшого розвитку стратегічного управління на підприємстві

Формування корпоративної стратегії розвитку визначає напрями поведінки ТОВ «Агро-Рось» на ринку, враховує зовнішні умови зовнішнього середовища та можливий характер його змін, оцінює конкурентоспроможність і стратегічні конкурентні переваги компанії, формулює глобальну мету її діяльності і цілі, які він ставить, щоб визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення заявлених цілей і забезпечити найбільш ефективне використання цих ресурсів.

З метою вдосконалення та підвищення ефективності стратегічного управління та формування корпоративних стратегій розвитку ТОВ «Агро-Рось» має включати такі основні компоненти:

1. Розуміння місії компанії, яка є глобальною метою діяльності компанії та визначає основний напрямок стратегічного розвитку компанії. Загальний період, в якому формується стратегія оцінки, її основною умовою є передбачуваність розвитку всієї економіки, включаючи кон'юнктуру споживчого ринку.

2. Визначити стан зовнішнього середовища та ступінь його впливу на господарську діяльність. Формувати ефективну форму взаємодії із зовнішнім середовищем і взаємовідносини у внутрішньому середовищі підприємства. Оцінити слабкі й сильні боки діяльності компанії, які визначають вірогідність реалізації внутрішнього потенціалу організації, і поставити передусім за мету визначити рівень його конкурентоспроможності [11].

Підсумовуючи, пропонуємо базову схему корпоративного стратегічного управління (рис. 3.1).

Стратегічне мислення менеджерів розглядається зі стратегічного рівня підприємства, що стосується підготовки підприємства до рішучих дій у зовнішньому середовищі та ефективного управління підприємством.



Рис. 3.1. Концептуальна схема стратегічного управління розвитком підприємства

Примітка. Складено автором на основі [3, 29]

Стратегічно орієнтований бізнес не має проблем із зовнішніми загрозами та можливостями, оскільки стратегічне мислення є його основою, а стратегічний вимір базується на сукупності знань, які втілюються у відповідних стратегічних рішеннях і діях (рис. 3.2).

При виборі стратегії варто враховувати такі характеристики:

- реагувати на будь-які зміни зовнішніх умов середовища, як позитивні, так і негативні - захищаючи бізнес від загроз і сприяючи можливостям;

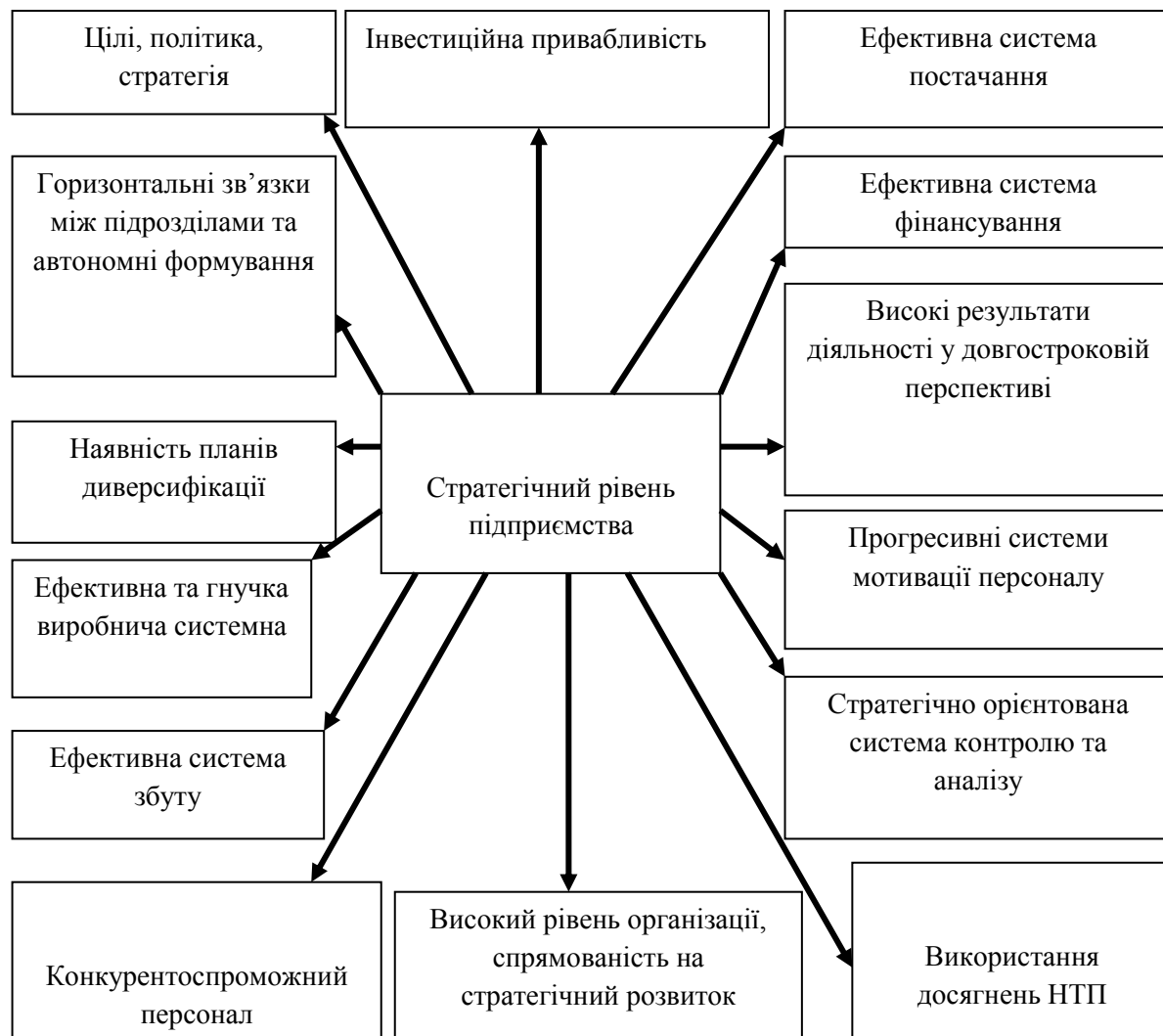


Рис. 3.2. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства

Примітка. Складено автором на основі [32]

- для досягнення стратегічних цілей необхідно розподілити ресурси між секторами, галузями та сферами діяльності та ефективно їх використовувати;
- для ефективної конкурентоспроможності організації та адекватного реагування на загрози необхідно використовувати різноманітні методи конкуренції;
- для забезпечення конкурентоспроможності необхідно накопичувати внутрішні конкурентні переваги шляхом збалансування підсистем виробничого потенціалу.

Формування стратегії розвитку ТОВ «Агро-Рось» є запорукою його успішної діяльності, що забезпечує ефективну господарську діяльність та

конкурентоспроможність підприємства. Отже, можна зробити висновок, що процес розвитку ТОВ «Агро-Рось» є безперервним, адаптивним, творчим процесом прийняття стратегічних рішень і стратегічних змін в організації, включаючи планування, вибір стратегії. Контроль, реалізація, перегляд планів і стратегій також враховують зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації протягом деякого періоду, який дорівнює періоду реалізації стратегії.

З метою вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Агро-Рось» необхідно розробити стратегії, які дозволять їм використовувати всі свої сильні сторони для того, щоб скористатися можливостями зовнішнього середовища, а саме:

- збільшити частку експорту;
- знизити рівень цін постачальників;
- захопити нові сегменти ринку тощо.

Компанії необхідно розробляти стратегії, які дозволять їм усунути слабкі сторони і водночас запобігти загрозам, а саме:

- збільшити оборотний капітал;
- залучити споживачів;
- досягти більшої впізнаваності бренду на світовому та внутрішньому ринках.

Компанія також повинна використовувати стратегії для уникнення можливих загроз своїм сильним сторонам/перевагам, таких як скорочення пропозиції, надлишок пропозиції порівняно з попитом, агресивна конкуренція, поглинання сильнішими компаніями, відсутність можливостей зовнішнього фінансування тощо.

- забезпечення високої якості продукції;
- застосування інноваційних технологій у виробничих процесах;
- залучення іноземного фінансування;
- використання іноземного досвіду в усіх сферах діяльності;

–ефективну систему мотивації персоналу.

Визначення бази стратегічних конкурентів разом із конкурентним профілем основних конкурентів на ринку зерна України дозволяє окреслити основні конкурентні переваги ТОВ «Агро-Рось»:

- Добре розвинена логістична інфраструктура;
- Вертикально інтегроване виробництво;
- Власне виробництво продуктів харчування;
- Значна місткість елеватора;
- Унікальний термінал для зберігання зерна;
- Наявність акредитованих лабораторій;
- Власне суднобудування та флот;
- Інноваційні методи побудови логістичної інфраструктури;
- Ефективне управління людськими, матеріальними, інформаційними та фінансовими ресурсами;
- Активна імпортно-експортна діяльність;
- Стратегічний підхід до бізнесу.

Для того, щоб займало лідируючі позиції на ринку, необхідно:

- обсяг елеваторних потужностей;
- розмір земельного банку;
- кількість збутових напрямків та філій;
- а також кількість рахунків.

Зв'язки з громадськістю (PR) мають бути однією з ключових дисциплін.

За допомогою PR-діяльності формується імідж компанії, що сприяє:

- притоку в ТОВ «Агро-Рось» талановитих молодих співробітників;
- збільшенню кількості бажаючих взяти в оренду земельні паї, оскільки компанія планує розширити посівні площі до 90 000 га;
- залучення інвестиційних партнерів;

–збільшити кількість сільськогосподарських підприємств, які продають свою продукцію через термінали, такі як ТОВ «Агро-Рось», спираючись на позитивний імідж партнера.

Пропонуються наступні типи стратегій:

1. Стратегія лідерства. Це важливо, якщо компанія займає нішу або продажі нішевої культури зростають високими темпами.

2. Стратегія нішевої спеціалізації. Варто зосередитись на географічній спеціалізації, тобто збільшенні пропозиції гороху, проса, квасолі, сочевиці тощо. Наразі в європейських країнах пропагується здоровий спосіб життя, одним з напрямків якого є веганський рух. Це чудова можливість збільшити експорт рослинної продукції до європейських партнерів сучасного європейського руху "за свободу від тварин".

3. Стратегія просування продукції. Ця стратегія передбачає комплекс заходів з розвитку товарного асортименту, створення нових продуктів, які втратили попит споживачів, та розвитку брендів. Наприклад, вона може бути підтримана ідеєю просування корисних властивостей та легкості гречки на ринках Європи та США, а також популяризації здорового харчування.

Стратегічний розвиток бізнесу – це спрямований природний процес зміни стану бізнесу, він залежить від стратегічного потенціалу бізнесу та базується на стратегії створення якісно нових можливостей для подальшої діяльності бізнесу на ринку через реалізація здатності знаходити нові рішення та ідеї.

Модель стратегічної діяльності ТОВ «Агро-Рось» включає стратегію управління, яка стимулює стратегічну діяльність бізнесу та сприяє його стратегічному розвитку за допомогою інструментів стратегічного управління.

Розглянемо в таблиці 3.1. інструменти стратегічного управління діяльністю ТОВ «Агро-Рось». Таким чином, пропонується основним напрямом стратегічної діяльності ТОВ «Агро-Рось» вважати збільшення обсягів експорту зерна, але за рахунок:

- розвитку внутрішньої інфраструктури;

- вдосконалення системи логістики;
- поглиблення співпраці з існуючими партнерами та клієнтами;
- налагодження ділових відносин з новими контрагентами;
- покращення стандартів якості сільськогосподарської продукції;
- виробництво натуральних та екологічно чистих продуктів.

Сьогодні теорія і практика виробництва натуральних і екологічно чистих продуктів стає все більш поширеною. Зростає споживчий попит на органічну та сільськогосподарську продукцію, функціональні та спеціалізовані продукти харчування, розширюється ринок натуральних та екологічно чистих продуктів.

Таблиця 3.1 Інструменти стратегічного управління ТОВ «Агро-Рось»

Назва інструменту	Опис інструменту
Інструменти управління людським капіталом	Ця стратегія реалізується відповідними підрозділами відповідно до їхніх обов'язків та отриманих інвестицій. Група планує продовжувати інвестувати в розширення виробничих потужностей та запуск нових продуктів для покращення умов праці та якості продукції. Стратегічне зростання планується у трьох напрямках: 1)Внутрішній: через розвиток навичок та розбудову внутрішнього потенціалу, створення самодостатніх команд на виробництві та постійне покращення виробничих показників; 2)Зовнішній: робота з постачальниками сировини та впровадження міжнародних стандартів якості у їхнє виробництво.
Інструменти управління корпоративним зростанням	Компанія розробила стратегію розвитку, спрямовану на покращення оборотності активів, підвищення рентабельності продажів та збільшення частки експорту. Контролює співвідношення власних і позикових коштів.
Організаційно-економічна система управління	Розподіляє результати діяльності на основі стратегічних цілей, використовує цифрові технології та вдосконалює свою організаційну структуру.
Інструменти управління науково-технічним потенціалом	Розробка нових продуктів, постійна якісна зміна існуючих продуктів, розробка нових технологій і методів закупівель, освоєння нових ринків збуту нових форм діалогу зі стейкхолдерами.

Джерело: складено на основі аналізу автора

Щоб стабільно працювати на ринку, компанії повинні виробляти конкурентоспроможну продукцію. Висока якість продукції, сприятлива цінова

політика та доступ до нових природо-та екологічнобезпечних продуктів є доказом конкурентоспроможності та забезпечують достатню ринкову стабільність. Це стимулюватиме бізнес залучати інвестиції в розвиток технологій та модернізацію виробництва.

3.2. Формування стратегії розвитку для ТОВ «Агро-Рось»

Розвиток соціально-ринкових відносин визначає нові принципи управління сільськогосподарським виробництвом. Ринкові умови позбавляють лідерів бізнесу привілею бути стратегічно безвідповідальними за свої дії. Він повинен самостійно приймати рішучі довгострокові стратегічні рішення, враховуючи економічну ситуацію, законодавчі та нормативні дії, що визначають правила виробничої діяльності, і кон'юнктуру ринку.

У разі загострення конкуренції на внутрішньому ринку сільськогосподарської продукції, коли непрофесійна поведінка організаційного менеджменту призводить до величезних збитків або навіть до банкрутства підприємства, прийняття рішень базується на суб'єктивній інтуїції власника, процесі відбору та розвитку напрямків і шляхів розвитку учасників ринку. Для кожного аграрного бізнесу дедалі складнішими стають питання вибору чіткої та послідовної стратегії, управління стратегічними підходами та планування як для кожного бізнесу, так і для всієї галузі.

Система господарювання здатна не лише вирішити ключові проблеми в аграрному секторі, а й усунути негативні прояви об'єктивних та специфічних факторів, а саме: суперечність між економічними інтересами виробників сільськогосподарської продукції та харчових продуктів та соціальними інтересами споживачів, яка є вирішальне значення для ведення сільського господарства. У зв'язку з сезонним та довгостроковим характером сільськогосподарського виробництва виробники сільськогосподарської сировини не мають змоги своєчасно реагувати на зміни споживчого попиту.

ТОВ «Агро-Рось» може розглянути різні альтернативи розвитку корпоративної діяльності. У рамках відповідного дослідження можна обрати один із кількох варіантів дій, які часто називають стратегічними варіантами (табл. 3.2). Ми віримо, що стратегії зростання можуть допомогти компаніям працювати в умовах глобалізації ринку та нестійкого зовнішнього середовища.

Таблиця 3.2 – Стратегічні варіанти для корпоративного розвитку

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
Стратегія зростання (наступальна)	Обсяг продаж Дохід Частка ринку Швидкість зростання	Зміцнення ринку: проникнення на нові ринки, розширення впливу та розширення географії Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, тимчасова. Міжфірмове співробітництво та кооперація зовнішньоекономічної діяльності
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	Дохід на обсяг продажу Дохід на активи Швидкість поживлення	Економіка: корекція витрат, консолідація, поживлення. Трансформація: Зменшити збитки, відновити дохід, активізувати фінансову діяльність. Забезпечення сталості: вибірковість, ринкова збалансованість, фінансова економія.
3. Стратегія виживання (оборонна)	Критичний аналіз: стан фінансового менеджменту продуктів і ринків	Реорганізація маркетингової діяльності: вилучення товарів, розширення ключових ринків збуту тощо. Реконструкція системи управління. Фінансова реструктуризація.

Джерело: складено автором

Розробляючи стратегію розвитку, компанія повинна усвідомлювати свою місію та цілі. Останнім часом непостійна ринкова динаміка, численні нові правила та норми, внутрішнє злиття та дедалі складніше зовнішнє середовище, зокрема у фінансовому секторі, негативно вплинули на вітчизняну сільськогосподарську галузь. У цьому контексті велике значення має успішне впровадження ідей і методів стратегічного управління бізнесом у бізнес-починаннях. Війна суттєво вплинула на всі аспекти ведення сільського господарства: перебої з постачанням та подорожчання енергоносіїв призвели

до значного подорожчання компонентів виробництва, зокрема цін на мінеральні добрива та паливо [47].

Як наслідок, Стратегія управління господарською діяльністю компаній на 2024 рік закладає комплексний підхід до стратегічного розвитку та підвищення ефективності організації в умовах підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія компанії ТОВ «Агро-Рось» буде розроблена на два роки і представлена у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Складові стратегії розвитку ТОВ «Агро-Рось»

Проекти розвитку	Умови для забезпечення проектів	Рік
Мета: Диверсифікація виробництва для зниження ризику збитковості		
Організаційно-управлінські	Побудувати центр стратегічної відповідальності (центр прибутку/витрат/інвестицій). Застосування різних етапів стратегічного управління та контролю діяльності центру відповідальності.	2024
	Набір молодих спеціалістів (випускників аграрних навчальних закладів)	2024
	Оптимізація управління та організаційної структури	2023
Мета: налагодити виробництво для збільшення можливостей ферми на сільськогосподарських ринках		
Техніко-технологічні, екологічні	Автоматизація робочого місця директорів, головних бухгалтерів та агрономів	2024
	Оптимізувати посівні площі та раціональну сівозміну	2024
	Будівництво елеватора	2025
	Оновлення та реструктуризація техніки	2025
Біологічні	Проведення сортооновлення	2024
Ціль: збільшення соціальної відповідальності		
Соціальні	Ремонт доріг у с. Ташлик, Смілянський район, Черкаської обл.	2025
	Оплата вартості лікування та реабілітації ветеранів та учасників бойових дій. Здійснення благодійництва на потреби армії.	2024

Джерело: складено автором

Ми розробили бачення стратегічного розвитку ТОВ «Агро-Рось», в якому визначено низку цілей та завдань, які впливають із нього. Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності компанії є основними завданнями стратегії. Для забезпечення досягнення поставлених цілей необхідно вирішити наступні завдання: підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку. Цю мету та пов'язані з нею завдання можна досягти,

використовуючи пільгові кредити, субсидії та новітні технології у виробництві (наприклад, з використанням сучасних машин, обладнання та новітніх технологій).

Очікується, що така стратегія дозволить компанії зайняти лідируючі позиції на ринку Черкаської області та України загалом. Реалізація передбачає вибір найкращої операційної стратегії серед альтернативних проектів. Для забезпечення виконання кожного цільового завдання реалізація проекту визначається індивідуальним терміном реалізації (таблиця 3.3).

Реалізація цих напрямків призведе до підвищення заробітної плати працівників сільського господарства та рівня життя сільських жителів, а також збільшення бюджету, спрямованого на соціальний благоустрій села. Пропозиція слідувати цій стратегії розвитку сприяла б підвищенню соціальної відповідальності та задовольнила б бажання власників компанії.

Обраний підхід до стратегії має бути відповідним чином схвалений і виконаний. Сьогодні особливої уваги потребують питання, пов'язані з реалізацією поточних організаційних стратегій росту (розвитку), до яких належать: повна оцінка вихідних умов; створення бюджету, який базується на бюджеті, розробка набору показників стратегічної цілі, визначення конкретного переліку відповідальних учасників відповідно до етапів реалізації кожного компонента стратегії розвитку та створення календаря реалізації стратегії. (соціально-економічний моніторинг реалізації стратегії планування, коригування значень показників ефективності за потреби, оцінка кінцевих результатів та ефективності реалізації стратегії розвитку ТОВ «Агро-Рось» засобами контролю може бути важливим фактором зростання ефективності стратегії.

Рекомендується використовувати засоби контролю і в процесі управління бізнесом. Контрольна функція повинна охоплювати всі етапи стратегії розвитку ТОВ «Агро-Рось». Оцінка здійснюється з точки зору можливості виконання завдання та наявності необхідних ресурсів, наданих

організацією, способу прогнозування ефективного використання цих ресурсів, зручності вибору часових рамок для виконання кожного завдання.

Отже, підхід до формування стратегії розвитку, представлений у розділі враховує управлінські, організаційні та фінансові характеристики агробізнесу, що працює в аграрному секторі. В умовах постійної зміни ринкового середовища та споживчого попиту необхідно сформулювати ефективні стратегії розвитку для підвищення ефективності діяльності підприємств. Тому в організаціях раціональне використання систем управління є ефективною частиною стратегічного процесу формулювання організаційних управлінських рішень і здійснення управлінської діяльності.

Формулювання стратегій розвитку має враховувати можливості існуючого бізнесу підприємства та стратегічні можливості ринкового середовища, а також формулюватись на основі матриці можливих сценаріїв розвитку його діяльності та стратегічних цілей вищого керівництва організації. Ми вважаємо, що запропоновані заходи щодо розробки стратегії розвитку ТОВ «Агро-Рось» є доступними та допоможуть організації підтримувати стабільну конкурентну позицію за нестабільних зовнішніх умов середовища.

ВИСНОВКИ

Будь-яка організаційна модель управління базується на відповідних концепціях. Концепція менеджменту — це система ідей, принципів і концепцій, що визначає мету діяльності організації, механізм взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, характер зв'язку між різними ланками її внутрішньої структури, зв'язок між суб'єктами та об'єктами управління, зовнішнє середовище та необхідний ступінь впливу на організаційний розвиток.

Стратегічне управління – це реалізація концепції поєднання цільового та інтегрованого підходу до організаційної діяльності, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та узгоджувати їх шляхом формулювання та реалізації стратегій. Концепція стратегічного менеджменту є фундаментальною для стратегічного мислення і знаходить своє відображення в особливостях його застосування.

Стратегічне планування – це управлінська діяльність, що вимагає багато зусиль і часу. Головною умовою ефективного функціонування системи стратегічного планування є постійна увага вищого керівництва, його здатність обґрунтувати необхідність планування, залучення до розробки та реалізації стратегії широкого кола працівників. Ця спрямованість особливо важлива на першому етапі впровадження системи планування в організації.

Пріоритетом стратегії організації є розробка і випуск нових продуктів, оскільки це визначає всі інші напрямки її розвитку. Основна увага приділяється формулюванню інноваційних стратегій та заходам, спрямованим на впровадження.

Розробка стратегії організації сама по собі не є метою стратегічного планування. Ці складні і трудомісткі зусилля мають сенс, якщо стратегія продовжує успішно реалізовуватися. Щоб контролювати процес реалізації стратегії та мати впевненість у досягненні цілей, керівники організацій

змушені створювати плани, програми, проекти, бюджети, які мотивують процес, тобто керують ним.

На вибір стратегії істотно впливають і фінансові ресурси підприємства. Будь-які зміни в корпоративній поведінці, такі як вихід на нові ринки, розробка нових продуктів і перехід у нові галузі, мають значні фінансові витрати. Тому при виборі поведінкових стратегій компанії зі значними фінансовими ресурсами або легким доступом до цих стратегій перебувають у кращому становищі і мають більше можливостей вибору, ніж компанії з дуже обмеженими фінансовими ресурсами.

Аналіз сучасних умов ведення бізнесу показав, що підприємства функціонують у швидко змінюваному середовищі, де на перший план виходять такі чинники, як глобалізація, інновації, цифровізація та висока конкуренція [37, 46, 48, 49, 54, 59, 60, 65, 66, 69]. Ці умови вимагають від підприємств постійного вдосконалення та адаптації своїх стратегій.

Сучасні теоретичні підходи до стратегічного планування підкреслюють важливість гнучкості та динамізму стратегій розвитку. Використання різних моделей та інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, та інші, дозволяє підприємствам краще орієнтуватися у своєму стратегічному позиціонуванні.

На основі проведеного дослідження, можна стверджувати, що формування ефективної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах є складним, але життєво необхідним завданням. Підприємства, які вміло адаптуються до змін, використовують сучасні інструменти стратегічного планування та інвестують в інновації і людський капітал, мають всі шанси на успішний розвиток та стійке зростання в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління в сучасних умовах відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Успішна стратегія дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й ефективно використовувати свої внутрішні ресурси та можливості для досягнення конкурентних переваг.

У процесі формування стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні фактори включають політичні, економічні, соціальні та технологічні умови, в той час як внутрішні фактори охоплюють ресурси, компетенції, організаційну культуру та інші аспекти внутрішнього середовища підприємства.

Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства повинно базуватися на результатах проведених аналізів. Вибір оптимальної стратегії може включати диверсифікацію продукції, вихід на нові ринки, інноваційний розвиток, підвищення ефективності виробництва та інші напрями.

Успішне впровадження стратегії потребує розробки детального плану дій, визначення відповідальних осіб та ресурсів, а також встановлення системи моніторингу та контролю за виконанням стратегічних завдань. Важливо забезпечити гнучкість стратегії, що дозволить вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

ТОВ «Агро-Рось» є сучасним сільськогосподарським підприємством, що спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур та виробництві продукції рослинництва. Підприємство активно впроваджує інноваційні технології та дотримується високих стандартів якості, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Отже, PEST-аналіз ТОВ «Агро-Рось» демонструє, що підприємство функціонує в складному та змінному зовнішньому середовищі, де різноманітні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори можуть значно впливати на його діяльність. Для забезпечення стійкого розвитку підприємства важливо активно відстежувати ці фактори, своєчасно реагувати на зміни та використовувати нові можливості. Це дозволить ТОВ «Агро-Рось» залишатися конкурентоспроможним та ефективним гравцем на аграрному ринку.

SWOT-аналіз ТОВ «Агро-Рось» показує, що підприємство має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам, таким як висока якість продукції, сучасна інфраструктура та впровадження інноваційних технологій. Застосування сучасних агротехнологій, автоматизація виробничих

процесів і системи управління якістю забезпечують конкурентоспроможність та високу ефективність діяльності.

На основі проведеного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Агро-Рось», які можуть бути застосовані й іншими підприємствами аграрного сектору. Це включає проведення регулярних аналізів зовнішнього та внутрішнього середовища, інвестиції в інновації та технології, активну роботу з міжнародними ринками та підвищення соціальної відповідальності.

Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах є складним і багатогранним процесом, що вимагає врахування численних факторів та застосування різноманітних аналітичних інструментів. Ефективна стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін, використовувати можливості та мінімізувати ризики, забезпечуючи таким чином довгостроковий успіх та стійке зростання. Удосконалення стратегічного управління підприємства, зокрема на прикладі ТОВ «Агро-Рось», демонструє важливість комплексного підходу та гнучкості в реалізації стратегічних цілей.

Підхід до формування стратегії розвитку, представлений у Розділі 3 роботи, враховує управлінські, організаційні та фінансові характеристики агробізнесу, що працює в аграрному секторі. Ми вважаємо, що компанії необхідно запровадити систему управління для підтримки процесу прийняття стратегічних рішень та ефективної організації управлінської діяльності. Концепція розвитку підприємства має базуватися на перевагах внутрішньої діяльності підприємства та враховувати перспективні можливості бізнес-середовища, враховуючи можливі сценарії розвитку підприємства та стратегічні цілі власника підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. *Економіко-правові дискусії*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених, 30 квіт. 2020 р. Кропивницький. 2020. С 27–30.
2. Білопольський М. Г., Чигарьов Д. В. Напрямки управління ефективністю при забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 12–17.
3. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 440 с.
4. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. Київ : Книжкове вид-во НАУ, 2009. Вип. 1–2. С. 404–411.
5. Войцеховський А. К. Управління розвитком підприємства в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №2.
6. Гапоненко А. Л. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Омега-Л, 2006. 464 с.
7. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. №2. С.22-23.
8. Гнатенко А. І., Поліщук Ю. А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія і практика державного управління*. № 2 (57). 2017. С. 65–72.
9. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 198 с.
10. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
11. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. Мукачевський державний університет. 2018. № 18. С. 346–352.
12. Дмитриєва Д.М. Формування підходу до оцінки ефективності стратегічного управління. Київ : *Наука*, 2015. С. 1-13.
13. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL : http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm (дата звернення 06.06.2024)
14. Інформаційний бюлетень НКРЕКП. Київ: ДП Науково-технічний учбово-консультаційний центр асоціації Аселенерго, 2022. 222с.
15. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
16. Коваль П.В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва. *Економіка АПК*. 2019. № 5 С. 91-98.
17. Колесник В. М., Воєнна К. І. Теоретичні підходи до функцій

менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 192-203.

18. Офіційний сайт ТОВ «Агро-Рось». URL: <http://www.agro-ros.com.ua> (дата звернення 06.06.2024)

19. Парій І. В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository : 2011. С. 244-250. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11164/1/35.pdf> (дата звернення 06.06.2024)

20. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. №1. С.101-108.

21. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. URL: http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf (дата звернення 06.06.2024)

22. Продіус Ю. І., Богослов В. Б. Інноваційний підхід в організації стратегічного управління на українських підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 78–84.

23. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. 2015. №3 (73). С. 106–117.

24. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

25. Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 327–233.

26. Сучасні форми і методи мотивації персоналу. *Науковий журнал Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2021- №1 (80). С.87-91.

27. Харченко В. А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. №5. С. 52-56.

28. Черкасов А. В. Управління соціальним та економічним розвитком на засадах стійкості. *Проблеми науки*. 2011. №7. С. 14–16.

29. Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018, № 1 (35), С. 273.

30. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ: КНЕУ : 2014. 700 с.

31. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10049>. (дата звернення 06.06.2024)

32. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 36. С. 75–81.

33. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник.

– Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>

34. Вороненко В.И., Бурлакова И.М. Эффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>

35. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>

36. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>

37. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

38. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

39. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

40. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

41. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

42. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

43. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

44. Лукаш, О., Дерев'янюк, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022).

Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. *Механізм регулювання економіки*, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

45. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

46. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

47. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . *Механізм регулювання економіки*, (3-4(97-98)), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

48. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

49. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. №2. С. 16-23.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

50. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). *Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка*. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

51. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

52. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

53. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

54. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. C. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

55. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

56. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. C. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

57. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

58. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

59. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

60. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

61. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

62. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

63. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and

the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107.
DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

64. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16.

DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

65. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

66. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14.

<https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

67. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

68. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. C. 82-90.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

69. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32.

<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

70. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

71. Sotnyk I. M., Nahorny M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

72. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

73. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

74. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>

ДОДАТКИ

Додаток А

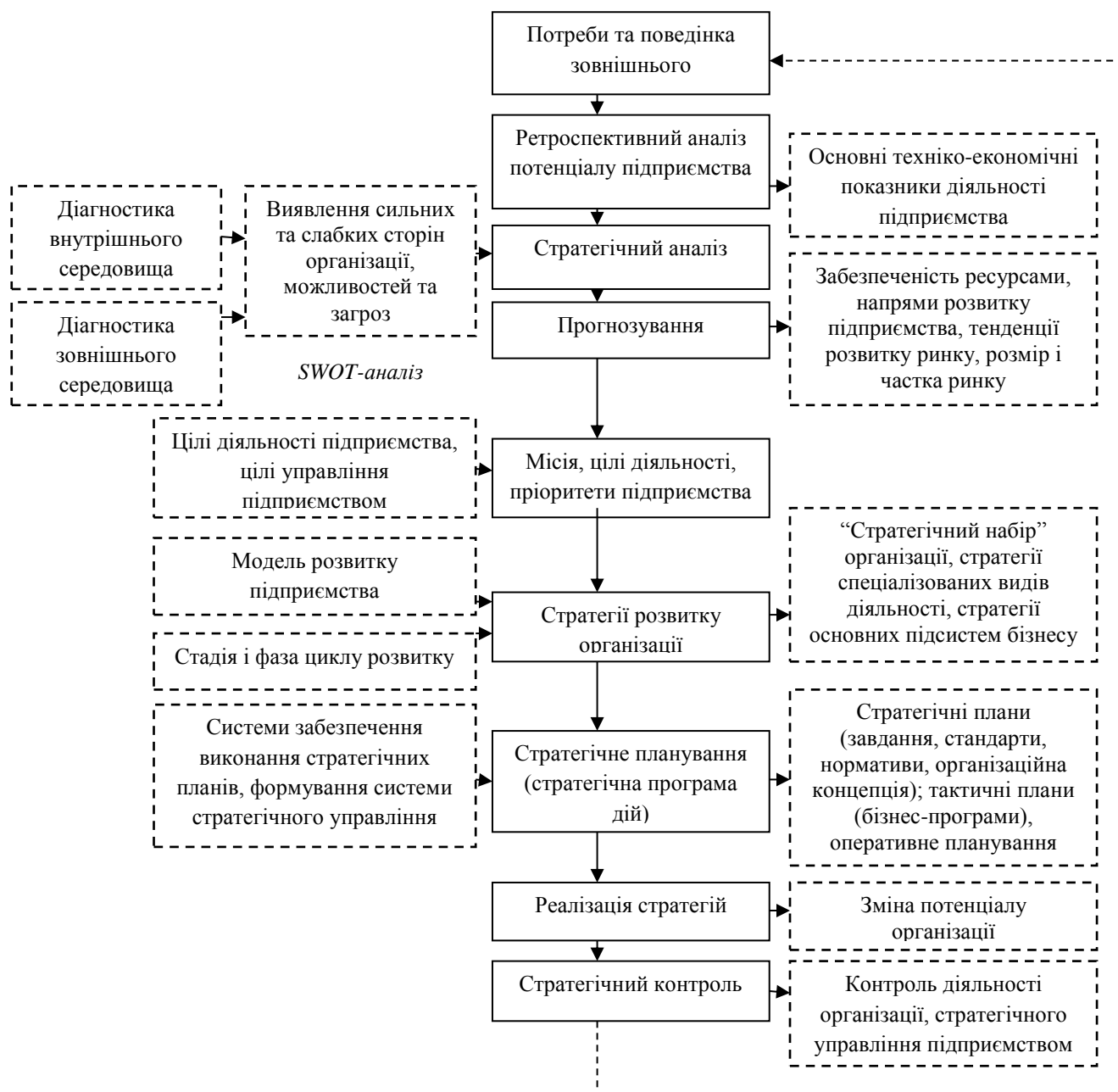


Рис. А.1 Модель стратегічного управління розвитком підприємства