

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____ 202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Н.О. Вернюк

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА
НА ТЕМУ

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ "АГРОВІСТА" ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОГО РАЙОНУ
КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 4 курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ДАВИМОКА Дар'яна Юріївна

Керівник: д.е.н., професор
ШКОЛЬНИЙ Олександр Олексійович

Умань – 2025

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	7
<i>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</i>	9
<i>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ “АГРОВІСТА” КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ</i>	23
<i>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ “АГРОВІСТА”</i>	42
<i>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</i>	56
<i>ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА</i>	58
<i>ДОДАТКИ</i>	61

Вступ

Актуальність теми. В умовах динамічних змін ринкового середовища та зростаючої конкуренції аграрні підприємства України стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку. Стратегічне управління є важливим інструментом для досягнення цих цілей, оскільки дозволяє підприємствам визначити перспективні напрямки розвитку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси.

Особливої актуальності стратегічне управління набуває для аграрних підприємств, які функціонують у складних умовах, пов'язаних з нестабільністю економічного середовища, змінами державної підтримки аграрного сектору та зростанням вимог до якості продукції. Відповідно, вдосконалення стратегічного управління на аграрних підприємствах є необхідним кроком для підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

ТОВ “АгроВіста” Кіровоградської області є одним із провідних агропромислових підприємств регіону, яке активно функціонує в умовах високої конкуренції та глобальних викликів. Проте на сьогодні існує низка проблем у сфері стратегічного управління, що потребують вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій та кращих практик галузі.

Мета дипломної роботи полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління на підприємстві ТОВ “АгроВіста” з метою забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні основи стратегічного управління та його значення для агропромислових підприємств;
- дослідити методологічні підходи до стратегічного управління в аграрному секторі економіки;
- здійснити комплексний аналіз стратегічного управління в ТОВ “АгроВіста” та визначити основні проблеми;

- запропонувати інноваційні підходи та стратегії для підвищення ефективності управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління в ТОВ “АгроВіста” Кіровоградської області в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження виступає процес стратегічного управління підприємством з урахуванням сучасних методів планування та інноваційних підходів до підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані такі методи: системний аналіз (для визначення взаємозв'язків у процесі стратегічного управління), порівняльний метод (для аналізу ефективності управлінських стратегій), економіко-статистичний метод (для вивчення фінансових показників діяльності підприємства), SWOT-аналіз (для виявлення сильних та слабких сторін), а також методи узагальнення та систематизації (для формування висновків та пропозицій).

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій з удосконалення стратегічного управління з використанням сучасних методів планування та інноваційних підходів до управління ресурсами підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій на підприємстві для покращення ефективності управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови господарювання характеризуються динамічними змінами у зовнішньому середовищі, глобалізаційними процесами та зростаючою конкуренцією. У таких умовах ефективне функціонування підприємств неможливе без впровадження стратегічного управління, яке сприяє забезпеченню стійкості та конкурентоспроможності організацій на довгострокову перспективу [8; 23; 24].

Стратегічне управління є комплексом дій, спрямованих на визначення напрямків розвитку підприємства в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Воно передбачає розробку, реалізацію та контроль стратегічних рішень, що забезпечують досягнення довгострокових цілей підприємства [2; 4; 16].



Рис. 1.1 Види стратегій розвитку підприємств

Побудовано автором на основі джерел [4; 9;; 29; 32]

Стратегічне управління є складним та динамічним процесом формування, реалізації та контролю управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього

середовища. Воно поєднує в собі цілеспрямований та інтегрований підхід до корпоративної діяльності, що дозволяє визначати цілі розвитку, співставляти їх із наявним потенціалом підприємства та розробляти ефективні інструменти реалізації стратегій [14, с. 98].



Рис. 1.2. Алгоритм стратегічного управління підприємством

Побудовано автором на основі джерел [4; 9; 10; 32]

Стратегічне управління як науковий напрямок почало активно розвиватися у 1950-1960-х роках завдяки дослідженням низки провідних науковців. Значний внесок у формування теоретичних основ стратегічного управління зробили такі вчені, як Пітер Друкер, Філіп Селзнік, Альфред Чандлер, Ігор Ансофф та Брюс Хендерсон.

Пітер Друкер є одним із засновників сучасного менеджменту, його ідеї щодо управління зосереджені на важливості визначення місії та цілей організації. У своїй праці "The Practice of Management" (1954) він підкреслював, що основним завданням керівника є відповісти на питання: "Що є нашим бізнесом?". Він наголошував, що саме клієнт визначає суть бізнесу та його цілі [14, с. 98].

Філіп Селзнік у своїй роботі 1957 року розвинув концепцію "відмінної компетенції" (distinctive competence), яка акцентує увагу на унікальних внутрішніх можливостях організації, що відрізняють її від конкурентів. Він також підкреслював важливість узгодження внутрішніх факторів компанії з зовнішніми умовами, що стало основою для подальшого розвитку SWOT-аналізу.

Альфред Чандлер у своїй праці "Strategy and Structure" (1962) продемонстрував, що довгострокова скоординована стратегія має вирішальне значення для забезпечення структури та стабільності компанії. Він висунув тезу про те, що "структура слідує за стратегією", що означає необхідність узгодження організаційної структури з обраною стратегією [21, с. 43].

Ігор Ансофф суттєво доповнив наукову базу стратегічного управління, розробивши модель стратегічного вибору під назвою "матриця Ансоффа". У книзі "Corporate Strategy" (1965) він запропонував використовувати аналіз розривів (gap analysis) для визначення різниці між поточним станом компанії та її стратегічними цілями.

Брюс Хендерсон, засновник компанії Boston Consulting Group, у 1968 році запропонував концепцію кривої досвіду, що показує зниження витрат на одиницю продукції при збільшенні обсягу виробництва. Це підкреслює значущість завоювання більшої частки ринку та досягнення економії на масштабі [10].

Таким чином, зазначені науковці створили фундаментальні підходи до стратегічного управління, які й донині впливають на розвиток сучасної управлінської науки та практики. Їхні ідеї стали основою для формування

стратегічного мислення в менеджменті та заклали підґрунтя для розробки сучасних моделей та методик стратегічного аналізу.

На думку вчених-економістів, стратегічне управління розвитком підприємства можна визначити як багатогранний процес управління діями, що охоплює всі рівні організаційної структури та спрямований на створення збалансованої системи управління з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу [5; 6; 13; 15; 21].

Головною метою стратегічного управління є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства через впровадження інноваційних підходів до планування та реалізації управлінських рішень [3; 15].

Процес стратегічного управління охоплює такі основні етапи: аналіз, формування стратегії, реалізація та контроль. (Табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Основні етапи стратегічного управління

Етап стратегічного управління	Зміст етапу
Стратегічний аналіз	Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [4; 30]
Формування стратегії	Визначення напрямків розвитку та формування плану дій, [9; 29]
Реалізація стратегії	Впровадження управлінських рішень та заходів [13; 28]
Моніторинг та контроль	Оцінка результатів та внесення коректив у стратегію [10; 32]

Побудовано автором на основі джерел [4; 9; 10; 13; 28; 29; 30; 32]

У таблиці представлена блок-схема процесу стратегічного управління, що відображає послідовність етапів від аналізу до контролю. Такий підхід дозволяє структурувати діяльність підприємства та забезпечити комплексний підхід до управління.

На нашу думку, концептуальні підходи до стратегічного управління повинні вміщувати наступні складові:

Реалізація концепції стратегічного управління передбачає формування цілеспрямованої системи дій, що поєднує системний, контекстний та об'єктивний підходи до організаційної діяльності. Застосування кожного з цих підходів окремо не дає бажаних результатів, тоді як їх комплексне використання сприяє синергії управлінських рішень та забезпечує ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [26, с. 46].

Оцінюючи наукові прогляди вітчизняних та зарубіжних вчених, основними аспектами сучасного стратегічного управління є:

Системність — підхід, що враховує усі компоненти діяльності підприємства як єдине ціле, включаючи внутрішні та зовнішні зв'язки [8; 28].

Контекстність — врахування специфіки зовнішнього середовища та макроекономічних умов, що впливають на ефективність стратегії [30].

Об'єктивність — опора на фактичні дані та аналітичні висновки, що дозволяє уникнути суб'єктивних помилок у процесі прийняття рішень [14; 32].

Таблиця 1.2.

Основні переваги впровадження стратегічного управління на підприємствах

Переваги стратегічного управління	Результати
Підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища	Зменшення ризиків втрати позицій на ринку, [5; 19]
Рациональне використання ресурсів	Зниження витрат та підвищення ефективності діяльності, [13; 15]
Формування інноваційної стратегії розвитку	Збільшення інвестиційної привабливості та стійкості на ринку, [6; 16]

Побудовано автором на основі джерел [5; 6; 13; 15; 19]

На нашу думку, стратегічне планування та його інструменти містять:

- Процес стратегічного управління складається з п'яти ключових етапів:

- Формування стратегічного бачення та визначення довгострокових цілей розвитку підприємства.

- Перетворення стратегічного бачення на конкретні та вимірювані показники ефективності.

- Розробка стратегій досягнення поставлених цілей із врахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [4; 9].

- Реалізація стратегій через адаптацію управлінських процесів та впровадження інновацій.

- Оцінка результатів та коригування стратегічних планів у відповідності до змін зовнішніх умов та накопиченого досвіду [26, с. 46].

Стратегічне управління дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, враховуючи вплив глобалізаційних процесів та інноваційних викликів [3; 15; 17]. Зокрема, в аграрному секторі України стратегічний підхід сприяє оптимізації використання ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності агропромислових підприємств [12; 18].

Стратегічне управління є ключовою функцією менеджменту, спрямованою на досягнення довгострокових цілей організації шляхом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання стратегії та її реалізації. Цей підхід забезпечує адаптацію підприємства до змінних умов ринку та підвищує його конкурентоспроможність.

В цілому стратегічне управління є ключовою концепцією в сучасному менеджменті, яка отримала різні визначення від провідних науковців. Генрі Мінцберг у 1988 році описав п'ять підходів до стратегії:

- Стратегія як план: чітко визначений курс дій для досягнення поставлених цілей.

- Стратегія як модель поведінки: послідовність дій, що реалізуються з часом, незалежно від початкового плану.

- Стратегія як позиція: розміщення продуктів або компанії на ринку з урахуванням сприйняття споживачів.

- Стратегія як маневр: конкретні дії, спрямовані на випередження конкурентів.

- Стратегія як перспектива: виконання стратегії на основі ідеології або світогляду організації.

Майкл Портер у 1980 році визначив стратегію як "широку формулу того, як бізнес буде конкурувати, які цілі він повинен ставити та які політики будуть потрібні для досягнення цих цілей". Він підкреслив важливість поєднання цілей компанії та засобів їх досягнення.

Еллен Ерл Чаффі в 1985 році узагальнила основні елементи теорії стратегічного управління, зазначивши, що воно:

- адаптує організацію до бізнес-середовища;
- є динамічним і складним процесом;
- впливає на всю організацію, надаючи їй напрямок розвитку;
- включає як формулювання стратегії, так і її реалізацію;
- може бути як запланованим, так і спонтанним;
- здійснюється на різних рівнях: корпоративному та бізнес-рівні;
- вимагає як концептуального, так і аналітичного мислення

Таким чином, стратегічне управління охоплює процеси аналізу, вибору та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації, враховуючи постійно змінюване зовнішнє середовище та внутрішні ресурси.

Згідно з сучасними науковими підходами, стратегічне управління включає кілька основних етапів:

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: оцінка факторів, що впливають на діяльність підприємства, таких як економічні умови, конкуренція, ресурси та можливості організації.

Визначення місії та цілей: формулювання основної мети існування підприємства та встановлення конкретних, вимірюваних цілей для досягнення бажаного стану.

Розробка стратегії: визначення шляхів і методів досягнення поставлених цілей, враховуючи наявні ресурси та умови ринку.

Реалізація стратегії: впровадження розроблених планів через організацію процесів, мотивацію персоналу та управління змінами.

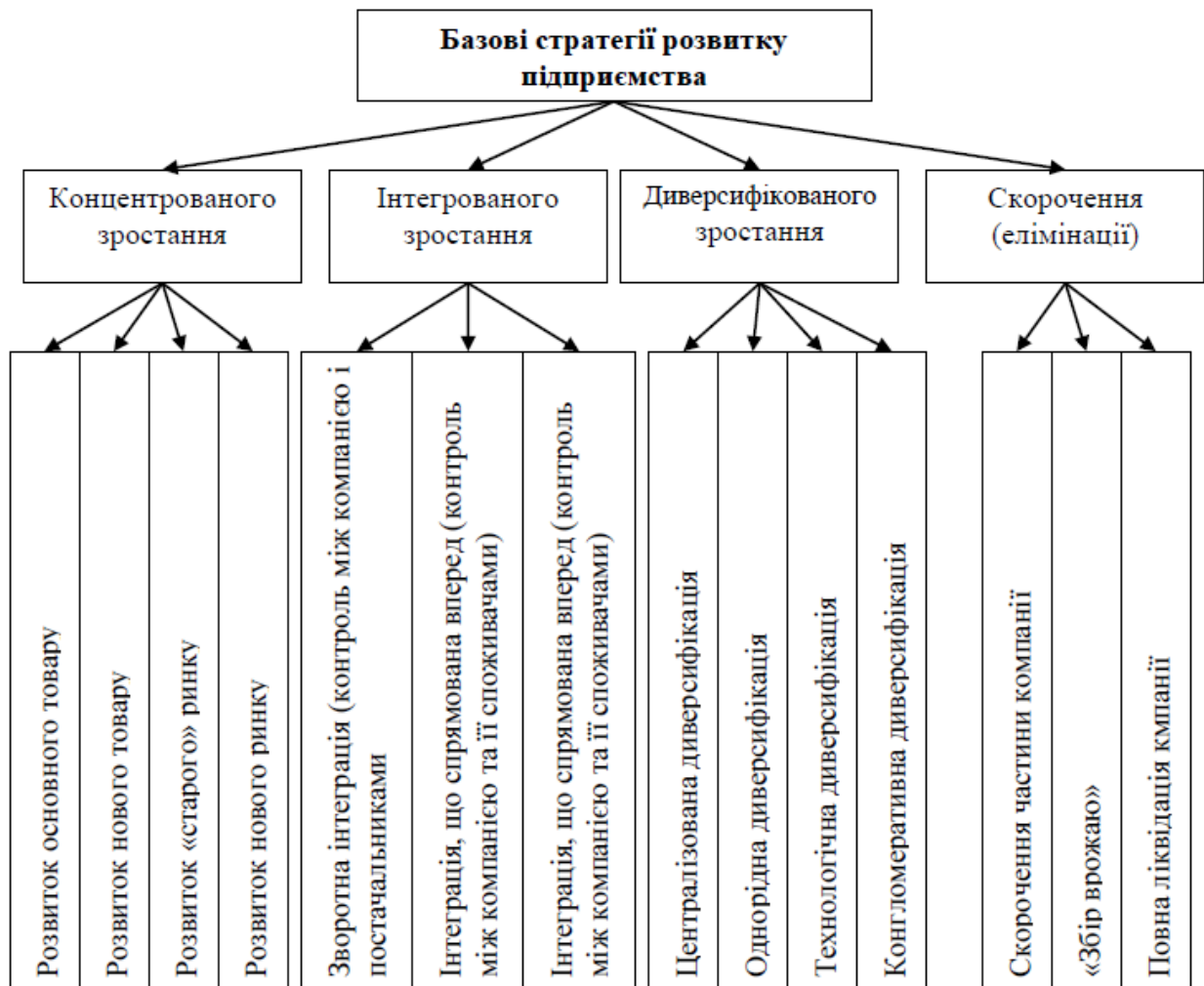


Рис. 1.3. Класифікація базових стратегій розвитку підприємства [20, с. 177]

Побудовано автором на основі джерел [29; 30; 32]

Оцінка та контроль: моніторинг виконання стратегії, оцінка результатів та внесення коректив у разі необхідності.

Таким чином, стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах нестабільності та непередбачуваних змін ринкового середовища. Запровадження системного підходу до управління сприяє досягненню довгострокових цілей, підвищенню конкурентоспроможності та стабільності на ринку [8; 28].

Важливою особливістю стратегічного управління є його спрямованість на довгострокову перспективу та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це вимагає від керівників підприємств не лише глибокого

розуміння внутрішніх процесів, але й постійного відстеження тенденцій ринку, технологічних нововведень та змін у поведінці споживачів.

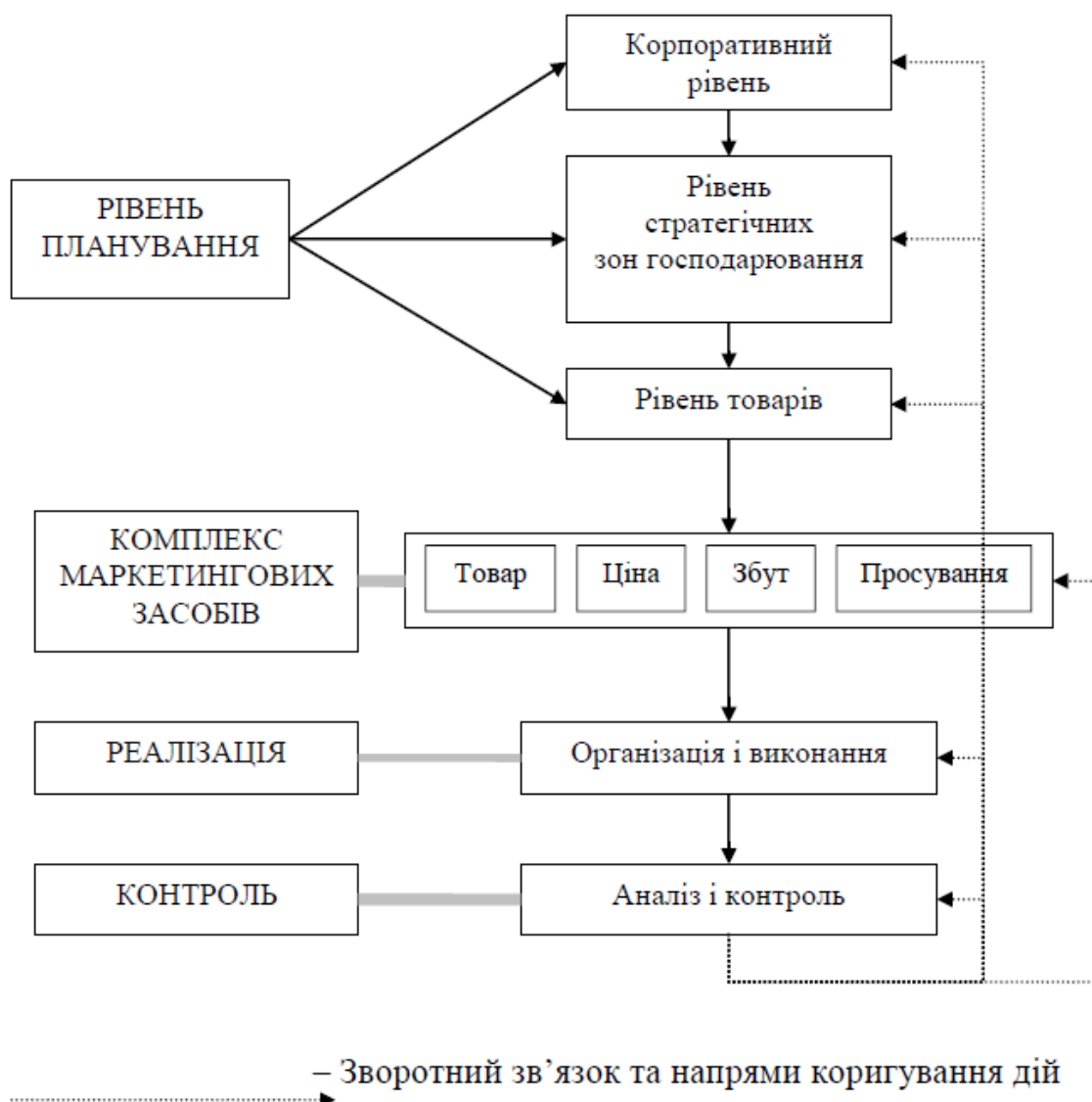


Рис. 1.4. Рівні стратегічного управління підприємством [13]

Побудовано автором на основі джерел [29; 30; 32]

Отже, стратегічне управління є комплексним процесом, який забезпечує узгодженість між цілями підприємства та умовами зовнішнього середовища, сприяючи його стійкому розвитку та конкурентоспроможності.

Стратегічне управління в аграрному секторі є ключовим елементом забезпечення стійкого розвитку підприємств, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення конкурентних переваг. Розгляд методологічних підходів до стратегічного управління в аграрних підприємствах включає аналіз

їх сутності, значення в системі менеджменту, класифікаційних характеристик, історії розвитку та сучасних тенденцій.

Суть та значення стратегічного управління в аграрному секторі передбачає формування довгострокових цілей підприємства, розробку та реалізацію стратегій для їх досягнення з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх умов. У контексті аграрного сектору це означає адаптацію до сезонних коливань, змін клімату, ринкових тенденцій та державної політики [7].

Ефективне стратегічне управління дозволяє аграрним підприємствам підвищувати продуктивність, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати продовольчу безпеку.

Методології стратегічного управління можна класифікувати за різними ознаками [12]:

- За рівнем управління: корпоративні, бізнесові та функціональні стратегії.
- За підходом до формування стратегії: раціональні (планові) та емерджентні (що виникають у процесі діяльності).
- За фокусом: орієнтовані на зростання, стабілізацію або скорочення.

Досліджуючи наукові праці виявлено, що історія розвитку методологій стратегічного управління містить кілька етапів:

- 1950-1960-ті роки: виникнення довгострокового планування як реакції на зростаючу складність бізнес-середовища.
- 1990-ті роки – до сьогодні: формування стратегічного менеджменту, який включає реалізацію стратегій, організаційну культуру та лідерство.

Сучасні тенденції в методологіях стратегічного управління включають:

- Адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни ринку та технологій.
- Інноваційність: впровадження нових технологій та практик для підвищення ефективності.
- Сталий розвиток: інтеграція екологічних та соціальних аспектів у стратегії підприємства.

У науковій спільноті існують різні підходи до стратегічного управління в аграрному секторі. Серед них слід виокремити [26, с. 46].:

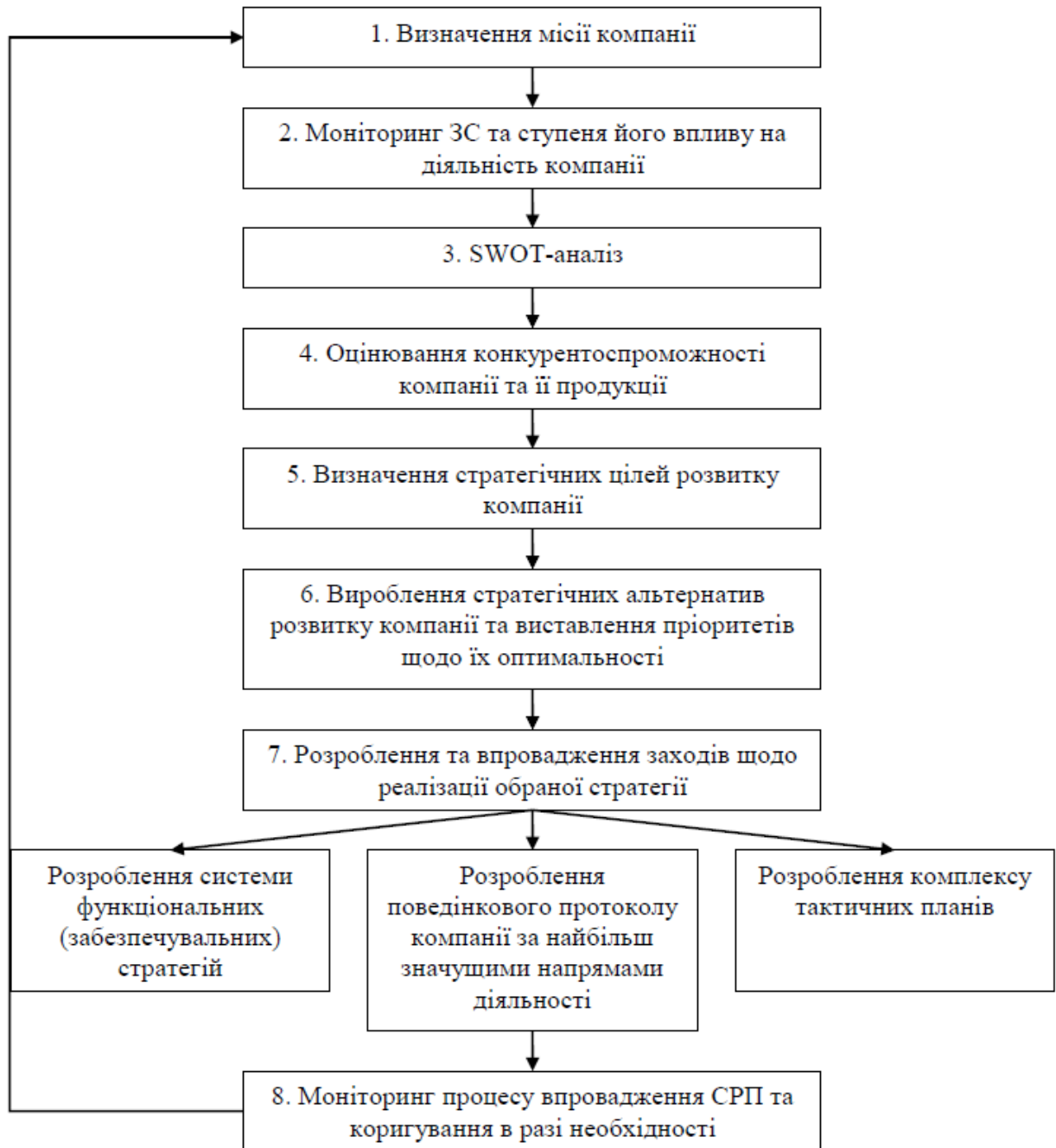


Рис. 1.5. Методологічний алгоритм формування ефективних стратегій управління

- Традиційний підхід: акцент на плануванні та прогнозуванні.
- Емерджентний підхід: визнання того, що стратегії можуть виникати спонтанно в процесі діяльності.
- Ресурсний підхід: зосередження на внутрішніх ресурсах та компетенціях підприємства.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від конкретних умов та цілей підприємства.

Вважаю, що поєднання різних методологічних підходів, зокрема традиційного та емерджентного, є найбільш ефективним для аграрних підприємств. Це дозволяє забезпечити баланс між плануванням та гнучкістю, що є критично важливим в умовах сучасного динамічного ринку.

Методологічні підходи до стратегічного управління в аграрному секторі є різноманітними та еволюціонували відповідно до змін бізнес-середовища

Таблиця 1.3

Основні методи стратегічного аналізу підприємств та їх характеристика

Метод аналізу	Характеристика
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз [23; 24]
PEST-аналіз	Аналіз зовнішніх політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів [14]
Економіко-статистичні методи	Кількісний аналіз показників діяльності [18]
Економіко-математичне моделювання	Прогнозування та оптимізація стратегій [16]
Методи оптимізації	Пошук оптимального розподілу ресурсів [19]

Побудовано автором на основі джерел [14; 16; 18; 19; 23; 24]

В цілому ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від використання сучасних методів аналізу зовнішнього середовища підприємства. Серед найбільш поширених методів варто виділити:

SWOT-аналіз — ідентифікація сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз із боку зовнішнього середовища [23; 24].

PEST-аналіз — оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що можуть вплинути на діяльність організації [14].

Таблиця 1.4.

PEST-аналіз впливу чинників на підприємство

Економічні чинники	Визначають загальну економічну ситуацію, яка може впливати на доходи та витрати малих та середніх підприємств. Включають в себе такі аспекти, як інфляція, валютні курси, рівень безробіття, економічне зростання тощо
Політичні чинники	Складаються з законодавства, податкової політики, торговельних обмежень, політичної стабільності, тощо. Впливають на бізнес через зміни урядових політик або регулювань.
Соціальні чинники	Відображають демографічні зміни, зміни у споживчих перевагах, рівень освіти, культурні тенденції тощо. Впливають на попит на продукти та послуги підприємства та їхню ринкову стратегію.
Технологічні чинники	Торкаються інновації, зміни в технологіях, доступність нових технологій для бізнесу тощо. Сприяють ефективності та конкурентоспроможності бізнесу, також вимагають інвестицій та адаптації.

Побудовано автором на основі джерел [7; 18; 24]

Економіко-статистичні методи — застосування кількісного аналізу для оцінки динаміки показників ефективності [18].

Методи економіко-математичного моделювання — створення моделей для прогнозування економічних результатів діяльності підприємства [16].

Методи оптимізації — розробка оптимальних стратегій з урахуванням доступних ресурсів і ринкових умов [19].

Отже, стратегічне управління підприємством в сучасних умовах господарювання передбачає комплексний підхід до розробки стратегій з використанням сучасних методів аналізу та оцінки ефективності. Такий підхід дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Системність, контекстність та об'єктивність є основою формування надійних управлінських рішень, що забезпечують стійкий розвиток організації.

Отже, формування стратегії розвитку підприємств відбувається під впливом різноманітних чинників, серед яких цифрова трансформація, інвестиції в інноваціях, диверсифікація ланцюгів постачання, освоєння міжнародних платежів та фінансів, а також інтеграція концепції сталого розвитку. Як інструмент зростання, що дозволяє підприємствам підвищувати

ефективність, оптимізувати розподіл ресурсів і задовольняти мінливі потреби клієнтів виступає цифрова трансформація. Щодо інвестицій в інновації, то більшість підприємств розглядають її, як спосіб розвитку бізнесу, а не просто засіб утримання поточної позиції на ринку. Диверсифікація ланцюгів постачання допомагає підприємствам розширювати мережі постачальників, що підвищує гнучкість і стійкість. Освоєння міжнародних платежів і фінансів відображає глобальну інтеграцію компаній, причому понад 90% із них активно надсилають і отримують платежі з трьох різних країн. Концепція сталого розвитку інтегрована в стратегію малого бізнесу через кілька ключових елементів, включаючи відновлення, легкість ведення бізнесу, доступ до ринків, цифрову трансформацію, доступ до ресурсів, інтеграцію та конкурентоспроможність.

Усі ці фактори впливають на формування стратегії розвитку бізнесу, що вимагає від них збору, аналізу та систематизації інформації з метою правильного вибору стратегії, що є запорукою успішного розвитку та становлення підприємства. Таким чином, вибір стратегії є невід'ємною, основною частиною в реалізації стратегічного управління підприємством.

*РОЗДІЛ 2.***АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ “АГРОВІСТА”
КИРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

ТОВ “АгроВіста” — це сучасне інноваційне аграрне підприємство, що здійснює свою діяльність у сфері сільського господарства та виробництва агропродукції та активно сприяє розвитку сільського господарства та підтримує місцевих фермерів. Підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до чинного законодавства України. Компанія пропонує широкий асортимент продукції та послуг, що охоплюють вирощування зернових, олійних культур та інших аграрних товарів.

Основний вид діяльності який зафіксований у нормативних документах це звичайно вирощування зернових та олійних культур, а також їх переробка та реалізація на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Завдяки впровадженню новітніх технологій і сучасних методів обробки ґрунту, ТОВ «АгроВіста» забезпечує високу якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам.

Місією ТОВ "АгроВіста" є забезпечення стабільного зростання виробництва сільськогосподарської продукції високої якості на основі інноваційних технологій та сталого розвитку.

Керівництво ТОВ «АгроВіста» підтримує професіоналізм у системі менеджменту, високі стандарти обслуговування клієнтів, повага до своєї діяльності та орієнтація на досягнення поставлених цілей.

Команда ТОВ «АгроВіста» вважає своїм пріоритетом створення умов, за яких кожен співробітник відчуває себе невід'ємною частиною єдиного колективу. Саме мотивація до саморозвитку та зацікавленість у результаті забезпечують успіх компанії, що сприяє формуванню довіри серед партнерів та клієнтів, зміцненню ділової репутації та перспективному розвитку.

Стратегічні цілі даного підприємства включають:

- Підвищення продуктивності виробництва товарного асортименту;
- Розширення асортименту конкурентоспроможної продукції;

- Збільшення частки на ринку та розширення географії збуту;
- Підвищення ефективності управління ресурсами.

ТОВ "АгроВіста" функціонує на основі статуту та установчого договору.

Юридична адреса ТОВ «АгроВіста»: Кіровоградська область, м. Світловодськ, вул. Героїв України, будинок 94-А, індекс — 27501. Фактична адреса збігається з юридичною. Підприємство має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що передбачає приватну форму власності.

Історія створення та розвитку підприємства:

2000 рік: заснування компанії «УкрАгроКом» під керівництвом Анатолія Кузьменка, з земельним банком 14 тис. га.

2001 рік: придбання першого елеватора «УкрАгроКом» та укладання першого в Україні зовнішньоекономічного контракту з компанією «Кун С. А.».

2002 рік: заснування компанії «Гермес-Трейдінг» під керівництвом Юрія Скичка, яка розпочала експортну торгівлю.

2003 рік: придбання другого елеватора — Королівське ХПП.

2004-2007 роки: Завершено реконструкцію свиноферми, впроваджено інноваційну датську систему вирощування тварин. Проведено масштабну модернізацію елеваторів, де встановлено обладнання провідних виробників зі США та Європи (GSI, Bühler). Загальна місткість зерносховищ досягла 80 000 тонн.

2009-2012 роки: Земельний фонд підприємства зріс до 65 500 гектарів. Створено міжнародну торговельну компанію у Швейцарії. У рамках оновлення інфраструктури проведено модернізацію елеваторних комплексів, що дозволило збільшити їхню загальну ємність до 170 000 тонн. Основні об'єкти: елеватор «УкрАгроКом» (53 000 тонн), Королівське хлібоприймальне підприємство (47 000 тонн) і Добронадіївське ХПП (70 000 тонн). Річний товарообіг зернових культур зріс до 500 000 тонн.

2012-2014 роки: Підприємство розширило земельний банк до 75 000 гектарів, освоївши території в Олександрійському, Петрівському, Знам'янському, Світловодському та Новоукраїнському районах

Кіровоградської області, а також у П'ятихатському районі Дніпропетровщини. Впроваджено масштабні національні проекти, серед яких молочний комплекс «Петриківське молоко» на 5 000 голів великої рогатої худоби, Світловодський річковий термінал із потужністю зберігання 94 000 тонн, а також Шарівський елеватор місткістю 81 000 тонн. Завдяки оновленню та розширенню інфраструктури загальна потужність зберігання зросла до 353 000 тонн. Отримано безпосереднє фінансування від європейських кредитних установ.

2015 рік: Компанія розпочала здійснювати хеджування на Чиказькій товарній біржі та міжнародному ринку ф'ючерсів у Франції. Входить до списку двадцяти найпотужніших аграрних холдингів країни. До команди приєдналися досвідчені трейдери з міжнародною експертизою.

2015-2017 роки: Земельний фонд підприємства збільшився до 81 000 гектарів. Відбулася реорганізація компаній «УкрАгроКом» та «Гермес-Трейдинг» шляхом їхнього об'єднання у холдингову структуру AgroVista LTD (Кіпр). У 2017 році було проведено аудит консолідованої групи, який успішно здійснила компанія KPMG.

2018 рік: Розширено власний автопарк і залізничний парк. Компанія володіє 230 вантажними автомобілями, здатними перевозити 6 000 тонн вантажу, а також 55 зерновозами з загальною вантажопідйомністю 3 850 тонн. Додатково придбано річковий і морський флот, який включає два буксири та чотири баржі загальною місткістю 8 000 тонн. Завдяки цьому підприємство отримало можливість транспортувати до 150 000 тонн зернових на рік водним шляхом.

2020 рік: Реалізовано масштабний проєкт у галузі водних перевезень – збудовано найбільшу баржу за всю історію незалежної України DNIPRO-AV-01. Ця баржа, довжиною 128 метрів, відноситься до класу «річка-море» та спеціально спроектована для транспортування зернових вантажів.

2023 р. — через війну у холдинга скоротилося зовнішнє фінансування торгової програми, що призвело до зменшення закупівлі зернових торговою компанією «Гермес Трейдинг» на власних п'яти елеваторах, у тому числі на річковому терміналі.

Організаційно-управлінська структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом та включає наступні основні підрозділи:

- Дирекція підприємства;
- Виробничий відділ;
- Відділ логістики та збуту;
- Фінансово-економічний відділ;
- Відділ маркетингу та розвитку;
- Юридичний та кадровий відділи.

Керівництво ТОВ "АгроВіста" здійснює генеральний директор, який координує діяльність усіх структурних підрозділів.

За даними аналітичної системи Youcontrol основні беніфіціари компаній, що входять в холдинг «АГРОВІСТА» — генеральний директор «УкрАгроКом» Кузьменко Анатолій Іванович, Кузьменко Сергій Анатолійович і Кузьменко Іван Сергійович.

Співвласник та директор ТОВ «Гермес-Трейдінг» та «Світловодський річковий термінал» — Скічко Юрій Олексійович

ТОВ «АгроВіста» здійснює різноманітні види діяльності, зареєстровані згідно з класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), загалом близько 90 напрямів. Основні джерела доходу за останні три роки включають вирощування та реалізацію зернових культур, олійних культур, овочів, фруктів, а також виробництво м'яса та молочних продуктів.

Компанія активно працює як на оптовому, так і на роздрібному ринку, займаючись переробкою аграрної сировини та виробництвом харчової продукції (хліб, молочні продукти, м'ясо, олія тощо). Значну роль відіграє також торгівля сільськогосподарською технікою та кормами для тварин. Постійне оновлення асортименту та впровадження новітніх технологій дозволяють ефективно задовольняти потреби ринку.

ТОВ «АгроВіста» постійно розширює масштаби своєї діяльності та нарощує виробничі потужності. Керівництво підприємства твердо впевнене, що основою стабільного розвитку України є процвітаюче сільське господарство, високі врожаї та добробут сільських мешканців. Завдяки поєднанню послуг із

закупівлі, транспортування, зберігання, експедирування, агентування та відвантаження зернових і олійних культур, а також продуктів їхньої переробки, наша група компаній забезпечує повний спектр логістичних рішень, що гарантує ефективне постачання продукції від виробника до кінцевого споживача за найбільш вигідними умовами.

Загальна місткість одночасного зберігання зернових культур становить 353 000 тонн. Основні потужності розташовані в Олександрійському районі Кіровоградської області, що дозволяє не лише ефективно обробляти врожай власного виробництва, а й надавати високоякісні послуги зі зберігання зерна місцевим агровиробникам. Використання сучасного обладнання та передових технологій підготовки й зберігання зернової продукції дає змогу хлібоприймальним підприємствам приймати зерно з різними характеристиками якості та вологості, доводячи його до експортних стандартів. Це забезпечує можливість реалізації продукції на міжнародних ринках відповідно до світових вимог. Контроль якості зерна здійснюється кваліфікованими фахівцями сертифікованих лабораторій, обладнаних сучасною технікою. Серед основних постачальників технологічного обладнання для терміналів та елеваторів нашої компанії — GSI (США), Bühler (Швейцарія/Німеччина), Telestack (Великобританія), Precia Molen (Франція) та інші.

Основними виробничими об'єктами ТОВ «АгроВіста» у 2024 році були:

ТОВ «Світловодський річковий термінал» - єдиний річковий зерновий термінал у Кіровоградській області та один із найбільших на річці Дніпро. Загальна ємність одночасного зберігання – 94 000 тонн. Приймальні потужності – 5 000 тонн на добу, обробка та сушіння – 4 400 тонн на добу. Можливості відвантаження: на залізничний транспорт – 4 000 тонн на добу, на водний транспорт – 5 000 тонн на добу. Довжина причалу становить 240 метрів.

ПАТ «Шарівське» - один із сучасних елеваторних комплексів підприємства. Одночасна місткість для зберігання зернових – 81 000 тонн. Потужності приймання – 5 000 тонн на добу, обробка та сушіння – 4 000 тонн на добу. Вантажопереробка на залізничний транспорт – 2 000 тонн на добу.

ТОВ «ХПП Добронадіївське» - високотехнологічний автоматизований комплекс, що займає територію 7,7 га. Одночасна місткість для зберігання зернових – 70 500 тонн. Потужності з обробки та сушіння – 4 000 тонн на добу.

Елеватор «УкрАгроКом» - один із ключових елеваторних об'єктів. Місткість зберігання – 81 000 тонн. Потужності приймання – 5 000 тонн на добу, обробки та сушіння – 4 000 тонн на добу. Завантаження на залізничний транспорт – 2 000 тонн на добу.

ПАТ «Шарівське» (колишній комбикормовий завод). Перший із елеваторних об'єктів компанії, побудований у 2002 році. Місткість одночасного зберігання – 60 000 тонн.

ТОВ «Королівське ХПП» – це один із перших елеваторів компанії, кардинально реконструйований після введення в експлуатацію елеватора «УкрАгроКом». Тут використовується сучасна технологія зберігання зерна в металевих силосах. Одночасна місткість – 47 200 тонн.

В цілому ТОВ «АгроВіста» — це агропромислова корпорація, що активно розвивається та спеціалізується на вирощуванні зернових і олійних культур, розведенні великої рогатої худоби й свинарстві, а також на експорті зерна. Динамічний розвиток компанії дозволив їй суттєво розширити географію своєї діяльності, збільшити виробничі потужності та зміцнити позиції серед лідерів аграрного сектору України.

Власна потужна елеваторна мережа, що включає річковий термінал і чотири сучасні елеваторні комплекси загальною ємністю 353 000 тонн одночасного зберігання зерна, постійно розширюється. Окрім того, представництва холдингу функціонують у більшості регіонів України. Висока відповідальність у виконанні договірних зобов'язань та фінансова стабільність компанії забезпечили їй імідж надійного партнера як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

ТОВ «АгроВіста» обробляє 81 000 гектарів земель у різних районах Кіровоградської (Олександрійський, Знам'янський, Світловодський, Петрівський, Новоукраїнський) та Дніпропетровської (П'ятихатський)

областей. Основними напрямками діяльності є вирощування озимої пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику, ріпаку, гороху та цукрових буряків.

ТОВ «АгроВіста» використовує сучасні агротехнології, що враховують кліматичні умови регіону та особливості вирощуваних культур. Агрономічна служба дотримується науково обґрунтованих систем сівозміни та ретельно підбирає сорти для кожного господарства.

Для обробки земель використовується високопродуктивна сільськогосподарська техніка провідних світових виробників, зокрема John Deere, Case, Holmer, Claas, Massey Ferguson, Krause, Horsch, Ropa тощо. Застосування інноваційних технологій у поєднанні з сучасним технічним оснащенням дає змогу щороку досягати високих показників врожайності, що значно перевищують середні результати по Україні.

Зважаючи на виробничі потужності ТОВ «АгроВіста» слід відмітити її наявні функціональні підрозділи а їх обов'язки:

Рослинництво: обробляє 81 000 га орної землі в п'яти районах Кіровоградської області та одному районі Дніпропетровської області.

Тваринництво: включає виробництво свинини, яловичини та молока.

Виробництво цукру: ТОВ «Олександрійський цукровий завод» спеціалізується на випуску цукру-піску із цукрових буряків.

Зберігання та логістика: управління елеваторами та забезпечення зберігання сільськогосподарської продукції.

Експортна торгівля: здійснення зовнішньоекономічних операцій з продажу продукції.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "АгроВіста" базується на даних фінансової звітності за останні три роки. Основні показники, які було використано для оцінки ефективності діяльності:

- Виручка від реалізації продукції;
- Собівартість виробництва;
- Чистий прибуток;
- Рентабельність діяльності;

Фінансова стійкість та ліквідність.

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2022 р.	2022 р.
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	151	149	147
у т.ч. до загальної кількості працівників,	100	100	100 1
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	19	17	15
до загальної кількості працівників, %	12,6	11,4	10,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	132	132	132
до загальної кількості працівників, %	87,4	88,6	89,8
у т. ч.: в рослинництві	62	62	62
в тваринництві	70	70	70
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	99,3	100,0

Чисельність працівників агроформування у 2024 р. становить 147 особи, з них 15 осіб (10,5 %) керівники всіх рангів (директор, начальники відділів, завідувачі бригадами тощо). Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві за 2022-2024 рр. становила 132 особи.

У таблиці 2.2 наведено основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "АгроВіста" за період 2022–2024 років.

На основі наданих даних можна зробити такі висновки:

За період з 2022 по 2024 роки виручка збільшилася на 50 млн грн, що становить приріст на 50%. Це свідчить про збільшення обсягів продажу або підвищення цін на продукцію.

Собівартість зросла на 40 млн грн (+44%), що вказує на збільшення витрат на виробництво або сировину.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "АгроВіста" за
період 2022–2024 років

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп приросту, %
Виручка, млн грн	3200	4100	4500	+50
Собівартість, млн грн	1900	2100	2300	+44
Чистий прибуток, млн грн	250	300	350	+67
Рентабельність, %	25	27	28	+3
Ліквідність (коєф.)	1,5	1,7	1,8	+20

Чистий прибуток збільшився на 20 млн грн (+67%). Приріст прибутку перевищує приріст виручки, що може свідчити про оптимізацію витрат або підвищення маржинальності.

Рентабельність зросла з 25% до 28%, що свідчить про покращення ефективності діяльності ТОВ "АгроВіста".

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ "АгроВіста",
2022-2024 рр.

Показники	2022	2024	2025
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,212	0,021	0,2400
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,835	0,664	1,498
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,215	4,181	10,279
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,891	0,761	0,903

Коефіцієнт ліквідності збільшився з 1,5 до 1,8 (+20%), що вказує на покращення фінансової стійкості та здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання.

Отже, протягом аналізованого періоду спостерігається стійке зростання виручки та чистого прибутку ТОВ "АгроВіста", що свідчить про ефективність управлінських рішень та збільшення продуктивності виробництва. Показник рентабельності має позитивну динаміку, що говорить про оптимізацію витрат та ефективне використання ресурсів.

На сучасному етапі ТОВ «АгроВіста» акцентує увагу на впровадженні цифрових технологій у сільському господарстві, таких як моніторинг посівів за допомогою дронів та використання штучного інтелекту для прогнозування врожайності. Такі підходи сприяють зниженню витрат та підвищенню ефективності виробничих процесів.

Керівництво прагне до розширення міжнародного співробітництва та виходу на нові експортні ринки, що сприятиме збільшенню обсягів виробництва та модернізації підприємства.

В цілому виробниче середовище ТОВ "АгроВіста" охоплює:

Виробничі потужності: сучасні аграрні комплекси, обладнані інноваційною технікою.

Кадровий потенціал: висококваліфіковані працівники, що регулярно проходять навчання та підвищення кваліфікації.

Логістична інфраструктура: власні склади та транспортний парк.

Результати аналізу управлінських процесів ТОВ "АгроВіста" свідчать про необхідність удосконалення стратегічного планування та системи контролю за витратами. Підвищення ефективності можливо досягти шляхом:

- Впровадження системи автоматизованого управління виробництвом;
- Застосування сучасних методів фінансового контролю;
- Оптимізації логістичних процесів з метою зниження витрат.

В цілому ТОВ "АгроВіста" демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, що свідчить про стабільний розвиток. Разом з тим, необхідність удосконалення управлінських процесів та зниження виробничих витрат для ТОВ "АгроВіста" є актуальною.

Дослідження підприємства агропродовольчої сфери функціонує як відкрита система, що постійно взаємодіє зі змінним зовнішнім середовищем. Тому для ефективного управління необхідно відстежувати та аналізувати ключові зміни, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Важливу роль у цьому процесі обертають матричні, що дозволяють оцінити стратегічне положення компанії на ринку методів.

Для визначення місця підприємства в динамічному бізнес-середовищі необхідно структуровано відібрати фактори, що впливають на його розвиток та ефективність господарювання. Таке оцінювання є основою для подальшого формування стратегії розвитку підприємства.

Аналіз існуючих можливостей та оцінка потенціалу підприємства дає можливість об'єктивно застосувати його сприятливість до впровадження інновацій та ефективного розвитку на всіх етапах реалізації стратегій. Першим кроком у цьому процесі є зовнішні фактори, які можуть вплинути на перспективи компанії, після чого вони більшого знаходяться поза контролем менеджменту.

Одним із найбільш ефективних інструментів для такого аналізу є PEST-метод, який допоможе систематизувати та оцінити фактори макросередовища. Він є невід'ємною частиною управління ризиками та стратегічного планування, що дозволяє розблокувати політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, що впливають на діяльність підприємства. Кожна з цих груп факторів має різний ступінь впливу, тому їх детальний аналіз приймається обґрунтованими управлінськими рішеннями та адаптацією до змін у зовнішньому середовищі.

ТОВ "АгроВіста" є однією з провідних аграрних компаній України, що здійснює діяльність у сфері рослинництва, тваринництва, зернотрейдингу та агрологістики. Стратегічне управління компанії ґрунтується на довгостроковому плануванні, інноваціях та диверсифікації бізнес-процесів.

Згідно з даними таблиці 2.6, можна встановити, які чинники макросередовища мають найбільший вплив на ділову активність підприємства. Таким чином, це впливає державна політика на агропродовольчу сферу, рівень

цін на сировину, матеріали та енергоресурси, а також рівень кваліфікації та освіти працівників.

Таблиця 2.4

Оцінка значимості факторів впливу на діяльність ТОВ "АгроВіста"

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
<u>Політичні</u>			
Можливість зміни законодавства	0,3	3	0,9
Державний вплив на агропродовольчу сферу	0,5	5	2,5
Податкова політика	0,4	4	1,6
Політична стабільність (нестабільність)	0,2	3	0,6
<u>Економічні</u>			
Курс гривні, його динаміка	0,3	4	1,2
Рівень цін на паливо, енергоресурси	0,3	4	1,2
Рівень цін на сировину, матеріали	0,5	5	2,5
Фінансове становище партнерів, платоспроможність покупців	0,5	3	1,5
<u>Соціальні</u>			
Демографічні зміни	3	1,2	0,4
Продуктивність праці	0,2	2	0,4
Рівень кваліфікації, рівень освіти	0,5	5	2,5
Відношення до продукції підприємства	0,3	2	0,6
<u>Технологічні</u>			
Швидкість зношування основних засобів	0,4	5	2,0
Доступність нових технологій в господарстві	0,3	5	1,5
Витрати на оновлення техніки в господарстві	0,3	3	0,9

Основними стратегічними напрямками діяльності є:

- Оптимізація агротехнологій та використання сучасних технологічних рішень.
- Розвиток інфраструктури, включаючи агрологістичні комплекси та портові термінали.
- Розширення земельного банку та підвищення продуктивності сільськогосподарських угідь.

Таблиця 2.5

SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства

Стратегічна позиція фактору внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
КАДРИ			
Кадрові ресурси підприємства	+		
Мотивація персоналу в підприємстві			+
Плинність кадрів в підприємстві	+		
Кваліфікація персоналу підприємства		+	
УПРАВЛІННЯ			
Стратегія управління підприємством			+
Імідж аграрного підприємства		+	
Організаційна структура		+	
ВИРОБНИЦТВО			
Вартість сировини	+		
Впровадження інновацій та автоматизація виробництва		+	
Контроль за якістю продукції		+	
МАРКЕТИНГ			
Цінова політика підприємства	+		
Збут аграрної продукції, розширення асортименту		+	
Інформаційно-комунікаційні технології			+

Одним із ключових методів аналізу зовнішнього середовища для сільськогосподарських підприємств є SWOT-аналіз. Він дозволяє встановити та встановити взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами компанії, а також оцінити можливості та загрози, які супроводжують її діяльність.

До основних слабких місць у діяльності можна віднести організаційний збут, недостатній рівень модернізації обладнання, низьку швидкість впровадження інноваційних технологій та використання сучасних методів

управління підприємством. У зв'язку з цим особливу увагу при ухваленні стратегічних рішень варто розділяти саме з цими аспектами.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз стратегічного управління ТОВ "АгроВіста"

Фактори зовнішнього середовища	Можливості (О): 1. Удосконалення виробництва аграрної продукції. 2. Поява нових технологій. 3. Вихід на нові ринки збуту, зміна географії реалізації продукції.	Загрози (Т): 1. Поява нових конкурентів. 2. Воєнний стан. 3. Нестабільний курс гривні
Фактори внутрішнього середовища	4. Розширення виробництва аграрної продукції	
Сильні сторони (S):	Поле «Сильні сторони/можливості»	Поле «Сильні сторони/загрози»
1. Ріст обсягів виробництва аграрної продукції 2. Постійне коло споживачів. 3. Низькі ціни на аграрну продукцію. 4. Наявні налагоджені відносини з партнерами	1. Ріст обсягів виробництва та низькі ціни на аграрну продукцію можуть забезпечити вихід підприємства на нові ринки збуту, розширення виробництва. 2. Наявні налагоджені довгострокові відносини з партнерами дозволяють вийти на нові ринки збуту	1. Низькі ціни на продукцію дозволяють мати постійне коло споживачів й виборювати першість серед конкурентів на ринку. 2. Наявність постійної клієнтської бази забезпечує результативність діяльності підприємства в у воєнний час
Слабкі сторони (W):	Поле «Слабкі сторони/можливості»	Поле «Слабкі сторони/загрози»
1. Незадовільний рівень маркетингової політики 2. Плинність кадрів в підприємстві	1. Внеслідок незадовільного рівня маркетингової діяльності господарству важко вийти на нові ринки збуту	1. Незадовільний рівень маркетингової діяльності може призвести до втрати потенційних споживачів й послаблення конкурентних переваг для підприємства

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, який дає змогу порівняти внутрішні сили та слабкі сторони компанії із зовнішніми загрозами та можливостями. Результати цього аналізу дозволяють більш точно оцінити потенціал підприємства, що представлено в таблиці 2.8.

Таким чином, оцінка можливостей та загроз за допомогою SWOT-аналізу на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища є кінцевим етапом у розробці стратегії розвитку підприємства. Основними слабкими сторонами його діяльності є відсутність чіткої стратегічної лінії, недостатньо ефективна організація збуту, недосконалість механізмів стимулювання покупців, порушення виробничих технологій та високий рівень зношеності основних засобів.

Відсутність чітко сформованих цілей, конкурентної стратегії, ефективної збутової системи та сучасних методів стимулювання клієнтів значно ускладнює процес адаптації підприємства до ринкових умов. Крім того, технічний знос обладнання та недотримання технологічних стандартів можуть негативно вплинути на загальну ефективність господарювання. Тому для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно розробити та реалізувати комплекс заходів, спрямованих на усунення зазначених проблем та вдосконалення стратегічного управління.

На основі представленого SWOT-аналізу можна оцінити стратегічне положення ТОВ «АгроВіста», враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на його діяльність.

Аналіз можливостей (О)

ТОВ «АгроВіста» має потенціал для розвитку за рахунок таких можливостей:

1. Удосконалення виробництва аграрної продукції. Компанія може впроваджувати сучасні агротехнології, що підвищують ефективність використання земельних ресурсів та покращують якість продукції.

2. Поява нових технологій. Застосування цифрових технологій у сільському господарстві, таких як точне землеробство, використання

безпілотних літальних апаратів та інноваційних систем поліву, дозволяють підвищити продуктивність.

3. Вихід на нові ринки збуту. Враховуючи стратегічне розташування України, компанія може розширити географію поставок, особливо в країні ЄС та Близького Сходу.

Аналіз загроз (Т)

Підприємство стикається з низькою зовнішніми загрозами, які можуть обмежувати його розвиток:

1. Поява нових конкурентів. Український аграрний ринок динамічний, тому компанії необхідно зберегти свої конкурентні переваги за рахунок впровадження інновацій та ефективного управління витратами.

2. Воєнний стан. Поточна геополітична ситуація створює додаткові ризики для логістики, фінансування та доступу до зовнішніх ринків.

3. Нестабільний курс гривні. Колювання валютного ринку може вплинути на вартість імпортованих ресурсів (насіння, добрив, техніки), що звантажує собівартість продукції.

Аналіз сильних сторінок (S)

Серед ключових сильних сторінок підприємства виділяються:

1. Ріст обсягів виробництва аграрної продукції. Це забезпечує стійкість присутності на ринку та можливість виходу на ринки збуту.

2. Постійне коло споживачів. Наявність стабільної клієнтської бази дає змогу уникати проблеми з реалізацією продукції, особливо в кризові періоди.

3. Низькі ціни на аграрну продукцію. Завдяки ефективному виробництву компанія може конкурувати за рахунок ціни, що забезпечує її привабливість для покупців.

4. Налагоджені партнерські відносини. Співпраця з великими трейдерами та експортерами покращує стабільний збут продукції.

Аналіз слабких сторінок (W)

Основними проблемами у внутрішньому середовищі компанії є:

1. Незадовільний рівень маркетингової політики. Відсутність ефективної стратегії просування продукції може ускладнювати розширення ринків збуту.

2. Плінність кадрів. Агросектор часто стикається з кадровими проблемами через відтік фахівців, що може негативно вплинути на ефективність підприємства.

SWOT-стратегії

На основі аналізу можна виділити наступні стратегії:

Стратегії розвитку (S + O)

- Використання зростаючих обсягів виробництва для розширення географії збуту.

- Інвестиції в сучасні технології для підвищення продуктивності.

- Використання наявної клієнтської бази для стабільного експорту.

Стратегії мінімізації ризиків (S + T)

- Впровадження гнучкої цінової політики для збереження конкурентних переваг.

- Диверсифікація ринків збуту для зниження ризиків воєнного стану.

- Посилення співпраці з державними та міжнародними організаціями для зменшення валютних ризиків.

Стратегії вдосконалення (W + O)

- Покращення маркетингової діяльності через впровадження цифрових каналів продажу.

- Підвищення рівня кваліфікації персоналу через навчальні програми.

Стратегії запобігання ризикам (W + T)

- Розробка стратегії утримання персоналу для зниження плінності кадрів.

- Використання хеджування валютних ризиків для захисту від коливання гривні.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «АгроВіста» має значні можливості для розвитку, проте стикається з серйозними загрозами у зовнішньому середовищі. Впровадження нових технологій, оптимізація маркетингової стратегії та ефективне управління ризиками компанії допоможуть зміцнити свої позиції на ринку.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що стратегічне управління компанією є ефективним, проте потребує вдосконалення у сфері зниження логістичних витрат та мінімізації ризиків валютних коливань.

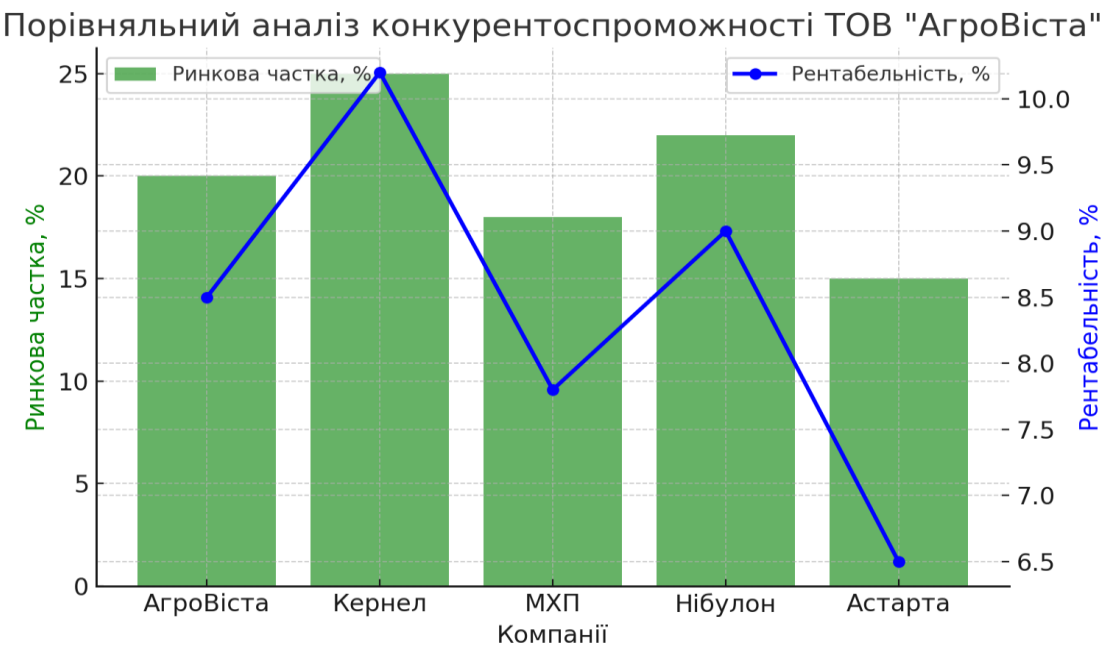


Рис. 2.1 Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ "АгроВіста"

Конкурентна позиція ТОВ "АгроВіста" визначається на основі порівняння з іншими гравцями ринку (рис. 2.1).

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ "АгроВіста"

Компанія	Ринкова частка, % (2022)	Ринкова частка, % (2023)	Ринкова частка, % (2024*)	Рентабельність, % (2023)
ТОВ «АгроВіста»	20	22	23	8.5
ТОВ «Кернел»	25	26	27	10,2
МХП	18	18,5	19	7,8
ТОВ СП «Нібулон»	22	21,8	22	9,0
ТОВ «Астарта»	15	15,2	15,5	6,5

Результати аналізу свідчать про високий рівень конкурентоспроможності компанії, що підтверджується стабільним фінансовим зростанням та розширенням експортного потенціалу.

Як видно з таблиці 2.7, ТОВ "АгроВіста" демонструє поступове зростання ринкової частки, що підтверджує її ефективність у конкурентному середовищі. Проте рівень рентабельності компанії поступається таким гравцям ринку, як ТОВ "Кернел" і ТОВ "Нібулон".

Проведена оцінка діючої системи стратегічного управління ТОВ "АгроВіста" показала, що компанія демонструє стійке фінансове зростання, ефективно використовує інновації та розвиває агрологістичну інфраструктуру. Проте існують виклики, пов'язані з логістичними витратами та ринковими ризиками, що потребують подальших стратегічних заходів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ “АГРОВІСТА”

Розвиток підприємства потребує стратегічного управління, яке дозволяє не лише ефективно планувати майбутнє, а й досягати довгострокових цілей. Для ТОВ "Агровіта" якісно розроблена стратегія є ключовим інструментом, що забезпечує стійке функціонування компанії на аграрному ринку та сприяє її розвитку.

Процес стратегічного управління бізнес-процесами включає в себе комплексний підхід до прийняття управлінських рішень. Важливим аспектом є узгодженість впроваджуваних змін із стратегічними цілями компанії. Зокрема, ТОВ "Агровіта" використовує сучасні методи аналізу ринку, адаптує технологічні рішення та оптимізує виробничі процеси для підвищення конкурентоспроможності.

Функціональна модель управління дозволяє детально оцінити ефективність існуючих бізнес-процесів, враховуючи нормативну базу, інформаційні потоки та організаційну структуру підприємства. Впровадження цієї моделі в ТОВ "Агровіта" сприяє виявленню сильних сторін та потенційних зон для вдосконалення.

Кожен вид діяльності підприємства має значний вплив на його конкурентоспроможність. Наприклад, застосування сучасних агротехнологій, впровадження екологічно чистих методів виробництва та оптимізація витрат дозволяють компанії зміцнювати свої позиції на ринку.

Розробка стратегічного плану ТОВ "Агровіта" базується на аналізі конкурентного середовища та включає багаторівневий підхід до оцінки ключових показників. Основні підходи до стратегічного управління

Керівництву ТОВ "АгроВіста" доцільно впроваджувати такі підходи до стратегічного управління:

Сценарний підхід – створення альтернативних стратегій розвитку з урахуванням можливих змін економічного середовища, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики.

Функціональний підхід – структурований розподіл управлінських функцій за основними напрямками бізнесу, такими як виробництво, маркетинг, фінанси та логістика.

Балансована система показників (BSC – Balanced Scorecard) – використання ключових індикаторів ефективності (KPI) для оцінки результативності реалізації стратегічних ініціатив.

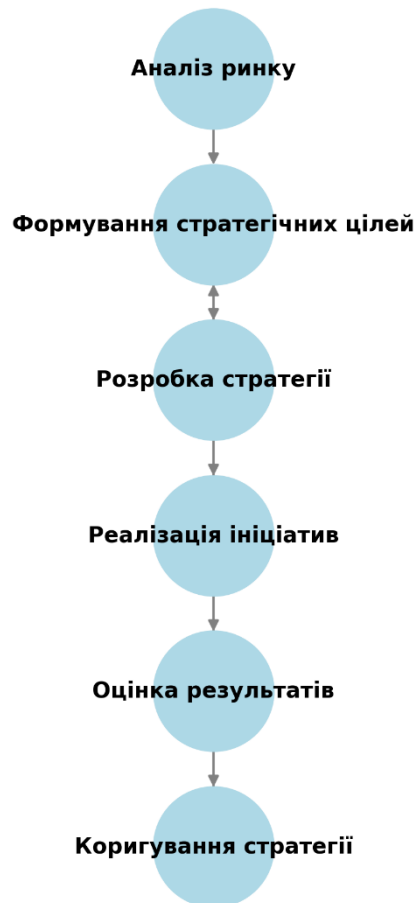


Рис. 3.1 Пропонована схема стратегічного управління ТОВ "АгроВіста"

Для забезпечення сталого розвитку ТОВ "Агровіта" доцільно активно впроваджувати стратегічні зміни, спрямовані на покращення економічних, соціальних та екологічних показників. Використання новітніх технологій та системи стратегічного управління дозволить адаптуватися до динамічного середовища, забезпечуючи стабільний розвиток компанії.



Рис. 3.2. Рекомендована модель управління розвитком ТОВ "АгроВіста", 2024-2028 рр.

До основних цілей підприємства, на нашу думку, належатимуть:

- Проведення систематичних маркетингових досліджень;
- Розширення ринків збуту продукції;
- Модернізація виробничих потужностей;
- Впровадження енергоефективних технологій;
- Зменшення фінансових ризиків та підвищення ліквідності активів.

Пріоритетним напрямком є розширення ринку збуту у Полтавській області, що передбачає поступове збільшення частки підприємства на 1-2% щорічно. Також у планах ТОВ "Агровіта" – реінвестування 10% прибутку у будівництво сучасних сховищ з автоматизованими процесами обробки продукції.

Важливою складовою розвитку є впровадження ресурсозберігаючих технологій, що дозволять оптимізувати витрати та підвищити екологічну ефективність виробництва. Протягом 2024-2028 років ТОВ "Агровіта" планує поступове впровадження мінімальних агрокомплексів для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Стратегічне управління передбачає структурування цілей та їхню адаптацію до реальних умов ринку. Використання підходу "дерева цілей" дозволяє визначити пріоритетні напрями діяльності та розподілити ресурси відповідно до ключових завдань.

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення управління ТОВ "Агровіта" включають посилення аналітичної роботи, автоматизацію процесів, покращення комунікації між структурними підрозділами та розширення партнерських зв'язків. Це сприятиме досягненню високої ефективності бізнесу та зміцненню позицій компанії на аграрному ринку.

Таблиця 3.1

Чинники, що забезпечують досягнення мети функціонування підприємства, 2024-2028 рр.

Чинники	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Персонал	Робота з персоналом є недостатньою	Організація навчання та перепідготовки працівників, підвищення кваліфікації працівників підприємства
Організація виробництва	Виробництво та реалізація зернових з найбільшою питомою вагою зерна кукурудзи на зерно та технічних – з соняшником та соєю, як найбільш прибуткових культур	Використання високопродуктивних порід тварин. Вирощування культур із застосуванням мінімального агрокомплексу. Переробка зерна, створення продукції з доданою вартістю
Фінансове управління	Висока платоспроможність та ліквідність підприємства	Додаткове акумулювання коштів для інвестування, розширення, оновлення існуючих складських приміщень, побудова нових
Маркетинг	Робота з ринковою інформацією мінімальна	Проведення маркетингових досліджень та налагодження постійного контакту з покупцями продукції підприємства. Розширення географії збуту
Організація управління	Лінійно-функціональна структура управління	Створення гнучкої організаційної структури

Представлена таблиця 3.1 містить аналіз поточного та бажаного потенціалу підприємства за ключовими факторами: персонал, організація

виробництва, фінансове управління, маркетинг та організація управління. Проаналізуємо кожен чинник детальніше, застосовуючи реальні або потенційні ситуації в діяльності ТОВ "АгроВіста".

1. Персонал. На сьогодні робота з персоналом є недостатньою, що може свідчити про низький рівень кваліфікації працівників, відсутність системи навчання або адаптації нових кадрів.

Якщо у ТОВ "АгроВіста" спостерігається висока плинність кадрів або недостатній рівень технічних знань працівників, це може спричинити збої у виробництві, особливо в разі впровадження новітніх технологій. Тому, для підвищення потенціалу необхідно організувати систему навчання та підвищення кваліфікації працівників. Наприклад, у ТОВ "АгроВіста" можна запровадити:

- Внутрішні тренінги для працівників щодо використання сучасного аграрного обладнання.
- Співпрацю з аграрними ВНЗ для стажування студентів.
- Запровадження програм наставництва для нових працівників.

2. Організація виробництва. Підприємство фокусується на вирощуванні зернових та технічних культур, що є високоприбутковими. Проте можливості підприємства можуть розширитися шляхом диверсифікації виробництва. ТОВ "АгроВіста" може розширити свою діяльність, впровадивши вирощування високопродуктивних порід тварин або започаткувавши переробку зерна для отримання кінцевої продукції (наприклад, виробництво борошна, комбікормів).

Серед рекомендацій:

- Впровадження мінімального обробітку ґрунту (no-till) для збереження родючості.
- Переробка кукурудзи на кормові добавки, що підвищить рентабельність виробництва.
- Інвестування у власні потужності для переробки соняшника, що дозволить отримати додану вартість через виробництво олії.

3. Фінансове управління. ТОВ "АгроВіста" має високу платоспроможність та ліквідність, що є позитивним показником. Однак відсутність додаткових

джерел фінансування може гальмувати розширення підприємства. Якщо ТОВ "АгроВіста" має власний капітал, але не залучає зовнішні інвестиції, воно може втратити можливість швидкого зростання. Наприклад, відсутність фінансування може не дозволити побудувати нові складські приміщення для зберігання продукції.

Для ТОВ "АгроВіста" можна рекомендувати:

- Активне залучення банківських кредитів або грантів для розвитку інфраструктури.
- Розширення складських площ для зменшення витрат на зберігання врожаю.
- Випуск корпоративних облігацій для залучення додаткових коштів на інвестиційні проєкти.

4. Маркетинг. На сьогодні робота з ринковою інформацією є мінімальною, що означає слабкий аналіз ринку та недостатню комунікацію з кінцевими споживачами. Якщо підприємство не проводить маркетингові дослідження, воно може втратити потенційних клієнтів. Наприклад, конкуренти можуть запропонувати продукцію кращої якості або зручніші умови доставки.

Для керівництва ТОВ "АгроВіста" можна рекомендувати:

- Проведення маркетингових досліджень для виявлення нових ринків збуту (наприклад, вихід на ринок ЄС).
- Використання цифрових технологій (онлайн-платформи, CRM-системи) для аналізу запитів клієнтів.
- Активна робота з міжнародними дистриб'юторами для експорту продукції.

5. Організація управління. Наразі підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління, що може бути не досить гнучким підходом в умовах швидко змінного ринку. Приклад для ТОВ "АгроВіста": Якщо в управлінні підприємством прийняття рішень відбувається повільно через складну ієрархію, це може заважати оперативному реагуванню на зміни ринку (наприклад, на сезонні коливання попиту).

На нашу думку, керівництву ТОВ "АгроВіста" можна рекомендувати:

- Впровадження гнучкої організаційної структури, яка дозволить делегувати прийняття рішень на рівень середньої ланки керівництва.

- Запровадження ERP-системи для автоматизації управлінських процесів.

- Використання методів agile-менеджменту в плануванні стратегічних ініціатив.

Отже, ТОВ "АгроВіста" має значний потенціал для розвитку. Для досягнення бажаного рівня ефективності необхідно:

- Впровадити систему навчання та підвищення кваліфікації працівників.

- Диверсифікувати виробництво та додати нові напрями діяльності (переробка зерна, тваринництво).

- Активно залучати інвестиції та розширювати інфраструктуру.

- Проводити комплексні маркетингові дослідження для покращення позицій на ринку.

- Оптимізувати управлінську структуру для швидкого реагування на виклики ринку.

- Запровадження цих заходів дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, ефективність виробництва та фінансову стабільність.

Таким чином, стратегічне управління є ключовим фактором успіху для ТОВ "Агровіста". Завдяки комплексному підходу до планування, модернізації виробництва та впровадженню інновацій підприємство забезпечує стабільний розвиток і підвищує свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже нами визначені основні цілі підприємства, умови їх реалізації та рівень пріоритетності. Аналізуємо кожен чинник із застосуванням можливих рішень для ТОВ "АгроВіста".

Ефективне стратегічне управління є ключовим фактором успішного розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах. Воно забезпечує адаптивність до змін зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та стійкість бізнесу. ТОВ "АгроВіста" активно застосовує сучасні методи управління для розробки стратегії розвитку, що дозволяє ефективно планувати та реалізовувати довгострокові цілі. Основними

векторами розвитку компанії є оптимізація виробничих процесів, інноваційні технології, розширення ринків збуту та підвищення прибутковості.

1. Організація виробництва

Ціль: Капіталізація 10% чистого доходу для інвестування (Пріоритетність – 1). Для забезпечення сталого розвитку підприємство має акумулювати частину доходу для подальших інвестицій у виробництво.

Таблиця 3.2

Рекомендований вибір та оцінка умов досягнення мети підприємства,
2024-2028рр.

Чинники	Цілі	Умови	Пріоритетність реалізації
Організація виробництва	Капіталізація 10 % чистого доходу з метою акумулювання коштів для здійснення інвестицій в майбутньому	Вирощування інтенсивного типу сортів; розміщення культур по кращих попередниках в сівозміні; використання ґрунтозахисних систем обробітку; оптимальне забезпечення рослин мінеральним живленням; інтегрований захист рослин	1
		Використання високопродуктивних сортів, гібридів; оптимального варіанту удобрення; гетерозисного (гібридного) насіння. Високопродуктивних порід тварин	3
		Оптимізація посівних площ	2
Маркетинг	Розширення ринків збуту продукції щорічно на 1-2 %	Залучення фахівця маркетингу	1
		Проведення повномасштабного аналізу ринку продукції	1
		Налагодження контактів з покупцями	2
		Залучення нових ринкових сегментів	3
Фінансове управління	Формування фонду інвестування, систематичний контроль за фінансовим станом господарства	Аналіз можливості проведення інвестицій в галузі	1
		Контроль за показниками ліквідності й платоспроможності	2
Організація управління	Створення гнучкої організаційної структури	Розуміння необхідності змін в організації управління зі сторони керівництва підприємства	1

Для ТОВ "АгроВіста" Якщо підприємство щорічно виділятиме 10% чистого прибутку на оновлення техніки або модернізацію виробництва, це допоможе підвищити продуктивність та знизити витрати.

Для досягнення бажаного рівня ефективності необхідно забезпечити:

- Вирощування високоврожайних культур (наприклад, гібридних сортів кукурудзи).
- Впровадження інтегрованої системи захисту рослин.
- Використання новітніх ґрунтообробних технологій (strip-till, no-till).

Використання високопродуктивних сортів рослин і тварин (Пріоритетність – 3) Ця стратегія дозволить підвищити рентабельність за рахунок якісного насіння, оптимальних добрив та кращої продуктивності тварин. Для ТОВ "АгроВіста": Якщо компанія почне використовувати гібридні сорти соняшника з підвищеною стійкістю до посухи, це збільшить врожайність і зменшить витрати на догляд.

Для досягнення бажаного рівня ефективності керівництву ТОВ "АгроВіста" необхідно забезпечити:

- Запровадити селекційні програми щодо гібридного насіння.
- Використовувати генетично удосконалені породи худоби для тваринництва.

Ціль: Оптимізація посівних площ (Пріоритетність – 2). Розумний розподіл площ під культури дозволить підвищити ефективність використання земельних ресурсів.

Якщо ТОВ "АгроВіста" проаналізує економічну доцільність вирощування кожної культури, вона може збільшити площі під найприбутковіші з них (наприклад, сою замість менш рентабельної пшениці).

Серед рекомендацій слід відмітити:

- Оптимізацію сівозміни на основі ґрунтових аналізів.
- Використання точного землеробства (GPS-моніторинг, супутникові дані).

2. Маркетинг. Ціль: Розширення ринків збуту на 1-2% щорічно.

Проведення аналізу ринку продукції (Пріоритетність – 1)

Налагодження контактів із покупцями (Пріоритетність – 2)

Залучення нових ринкових сегментів (Пріоритетність – 3)

Згідно досліджень, без якісного аналізу ринку та активної роботи з клієнтами підприємство може втратити конкурентні переваги.

Тому, якщо ТОВ "АгроВіста" розширить співпрацю з міжнародними трейдерами, вона зможе експортувати зерно до країн ЄС або Китаю, що забезпечить вищу маржу.

Відповідно ми рекомендуємо збільшити:

- використання CRM-системи для управління клієнтами.
- участь у міжнародних аграрних виставках для залучення партнерів.
- використання діджитал-маркетингу (реклама в соцмережах, сайти для аграріїв).

3. Фінансове управління. Формування фонду інвестування (Пріоритетність – 1). Акумуляування коштів для майбутніх інвестицій дозволить підприємству бути фінансово стійким і гнучким.

Для ТОВ "АгроВіста". Якщо компанія створить інвестиційний фонд, вона зможе використовувати ці кошти для розширення зерносховищ або закупівлі нової техніки.

Серед рекомендацій пропонуємо керівництву ТОВ "АгроВіста":

- Створити окремий фонд капітальних інвестицій.
- Розглянути можливість залучення міжнародних інвесторів.

Наступна важлива ціль контроль за ліквідністю та платоспроможністю (Пріоритетність – 2). Ефективний фінансовий контроль запобігатиме касовим розривам і фінансовим кризам. Відповідно, якщо ТОВ "АгроВіста" не буде контролювати рівень дебіторської заборгованості, це може призвести до нестачі оборотних коштів.

Серед рекомендацій слід запропонувати керівництву компанії активне: використання фінансового планування та автоматизованих систем контролю та впровадження механізмів хеджування ризиків.

4. Організація управління передбачатиме створення гнучкої організаційної структури (Пріоритетність – 1). Сучасне управління потребує швидкого

реагування на зміни ринку, що неможливо при жорсткій ієрархії. Отже, якщо керівництво не делегує прийняття рішень на рівень середньої ланки, оперативність у реагуванні на зміни ринку буде низькою.

- Керівництву потрібно забезпечити:

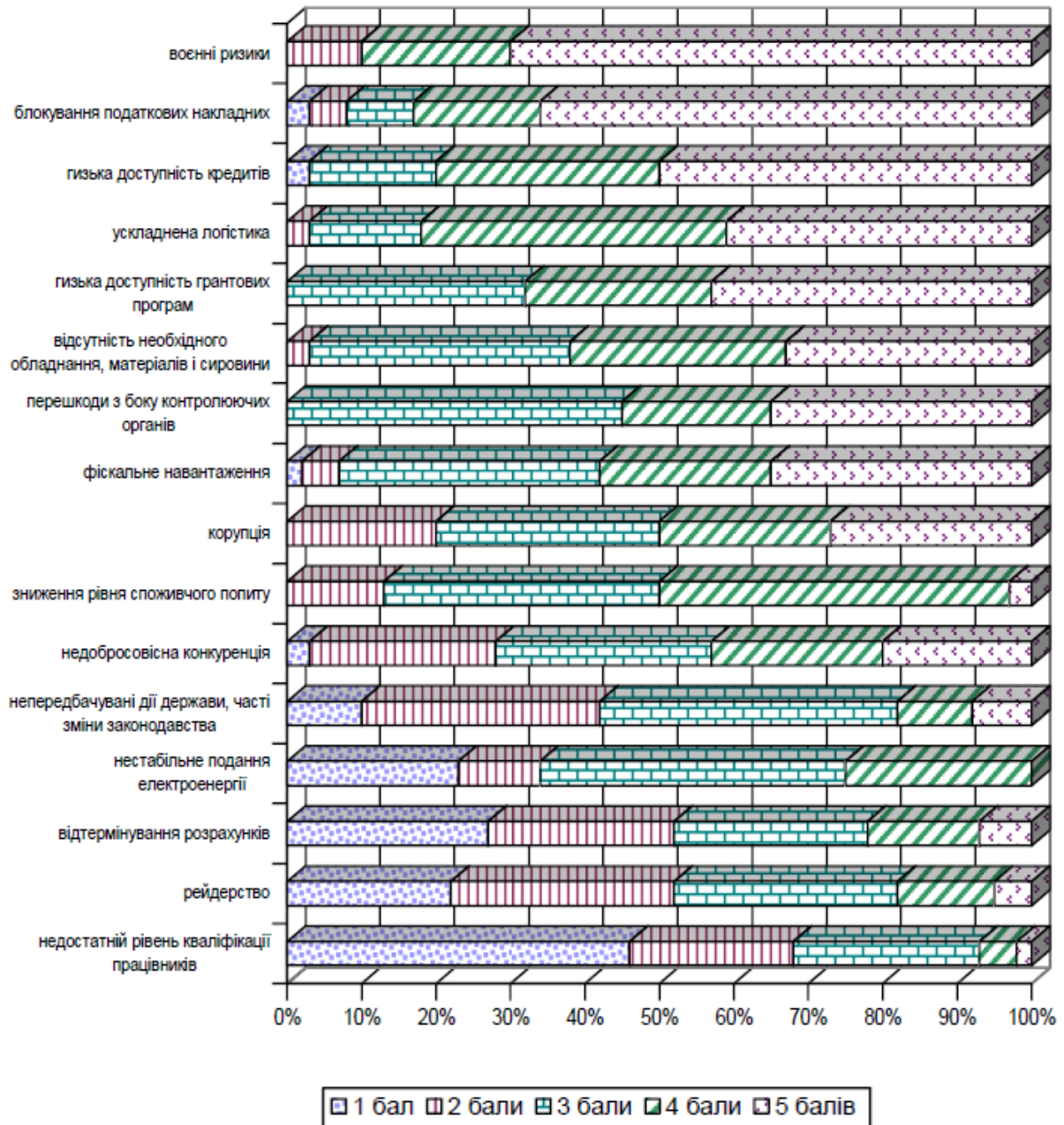


Рис. 3.3. Визначення пріоритетності вирішення проблем розвитку бізнесу (за результатами опитування)

- Впровадження ERP-системи для автоматизації управлінських процесів.
- Делегування відповідальності менеджерам середньої ланки.

Отже, оцінюючи стратегічні орієнтири розвитку ТОВ "АгроВіста" стратегічно важливо менеджменту компанії зосередитися на таких напрямках:

1 рівень - пріоритетні заходи:

- Інвестування в оновлення технологій та виробництва.
- Проведення маркетингових досліджень.

Таблиця 3.3.

Проектний план потреби у керівниках та спеціалістах управлінського апарату
ТОВ "АгроВіста" на 2025-2028 роки

Найменування посад	Передбачено штатним розписом	Фактична наявність на 31.12.2024	В тому числі мають вік		Потреба на 2025-2028	Задоволення потреби по роках			
			пенсійний	передпенсійний		2025	2026	2027	2028
Директор	1	1							
Заступник директора зі збуту продукції та кадрових питань	1	1							
Заступник директора з виробництва					1		1		
Головні спеціалісти:	3	3	1	1	4		2	1	1
Головний інженер	1	1							
Головний агроном	1	1		1	1				1
Головний бухгалтер	1	1	1		1			1	
Головний зоотехнік					1		1		
Головний ветлікар					1		1		
Спеціалісти	5	3		1	2			2	
енергетик	1	1							
Інженер з ЕМТП	1	1		1	1			1	
бухгалтер	2	1							
Агроном із захисту рослин	1								
Зоотехнік по кормах					1			1	
Завідувач господарством	1	1		1	1				1
Завідувач складом	1	1	1		1		1		
Бригадир	2	2							
Завідувач ферми					1		1		

Всього	22	16	3	5	16		7	6	3
--------	----	----	---	---	----	--	---	---	---

- Формування фонду інвестицій.
- Впровадження гнучкої системи управління.

2 рівень - середньострокові заходи ():

- Оптимізація посівних площ.
- Контроль за ліквідністю.
- Налагодження прямих контактів із покупцями.

3 рівень - довгострокові заходи ():

- Використання нових сортів та порід тварин.
- Освоєння нових ринкових сегментів.

Завдяки впровадженню цих заходів підприємство зможе зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність виробництва та стати фінансово стійким.

Стратегічними ініціативами для досягнення цілей ТОВ "АгроВіста" планує реалізувати низку стратегічних ініціатив, що сприятимуть сталому розвитку:

Модернізація виробничих потужностей – оновлення технологічного обладнання та впровадження автоматизованих систем для підвищення ефективності виробництва.

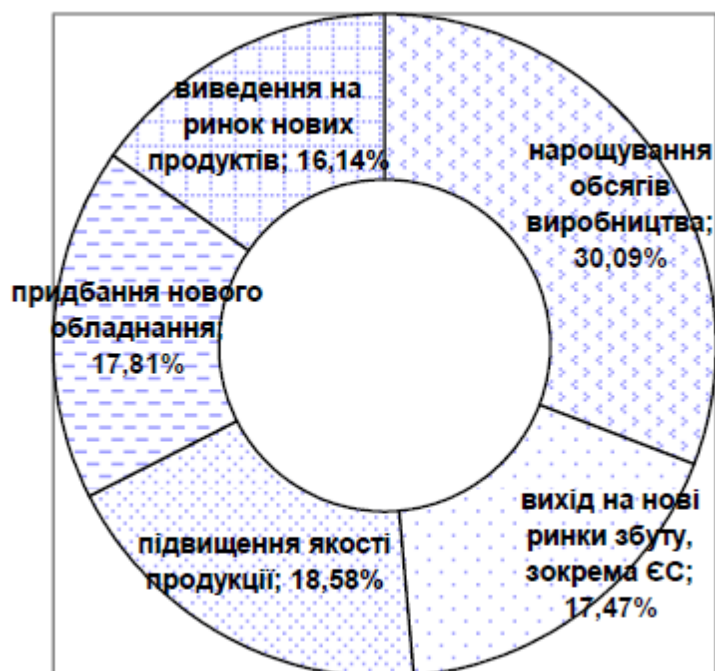


Рис. 3.4. Наміри щодо вектору розвитку бізнесу ТОВ "АгроВіста"

Оптимізація логістичних процесів – впровадження новітніх логістичних моделей для зниження витрат та скорочення часу постачання продукції.

Розширення ринків збуту – посилення маркетингових активностей та вихід на нові регіональні й міжнародні ринки.

Запровадження екологічних технологій – використання ресурсозберігаючих технологій та екологічно чистих методів вирощування сільськогосподарської продукції.

Залучення інвестицій – розвиток співпраці з інвесторами та кредитними установами для фінансування стратегічних ініціатив.

Аналіз ефективності управління підприємством здійснюється на основі ключових показників, які відображають рівень досягнення стратегічних цілей. У таблиці 3.4 наведено порівняльні дані щодо основних економічних показників розвитку підприємства.

Таблиця 3.4

Планові показники ефективності управління підприємством ТОВ "АгроВіста"

Показник	Поточний рівень (2024 р.)	Плановий рівень (2026 р.)	Динаміка змін, %
Обсяг виробництва, тонн	50 000	65 000	+30%
Частка ринку, %	12%	18%	+50%
Рівень автоматизації, %	45%	75%	+67%
Прибутковість, млн грн	120	180	+50%

Отже, реалізація стратегії розвитку дозволить: Збільшити виробничі потужності та підвищити рівень автоматизації процесів; Оптимізувати витрати та покращити фінансову стійкість підприємства; Розширити ринки збуту та підвищити частку ринку; Підвищити якість продукції за рахунок використання сучасних технологій.

Розробка та впровадження стратегії розвитку на основі сучасних методів управління є важливим кроком для забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності ТОВ "АгроВіста". Використання системного підходу до управління дозволить підприємству адаптуватися до ринкових змін, мінімізувати ризики та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Висновки та пропозиції

Стратегічне управління є ключовим фактором успіху підприємств аграрного сектору. Воно включає планування, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку та реалізацію стратегій, що забезпечують довгостроковий розвиток компанії.

Для ефективного стратегічного управління важливо використовувати сучасні методи аналізу, такі як SWOT, PEST та SNW-аналіз. Вони допомагають виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ринкові можливості та загрози.

ТОВ "АгроВіста". є одним із лідерів агропромислового сектору Кіровоградської області. Основними факторами його успішної діяльності є розвинена матеріально-технічна база, ефективна організаційна структура та стратегічний підхід до управління ресурсами.

Виявлено, що ТОВ "АгроВіста" використовує стратегію стабілізації з елементами диференціації, що дозволяє підприємству зберігати конкурентні позиції. Проте існує потреба у вдосконаленні механізмів впровадження інновацій та розширення напрямків діяльності.

Керівництву ТОВ "АгроВіста" необхідно посилити інтеграцію цифрових технологій у процеси стратегічного управління, розширити сферу послуг, а також оптимізувати логістичні процеси для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже керівництву ТОВ "АгроВіста" власну стратегію управління слід інтегрувати за наступними напрямками:

Диверсифікація діяльності: розширення спектру послуг, зокрема, технічного обслуговування сільськогосподарської техніки; вихід на нові ринки збуту, включаючи експортні напрямки; впровадження технологій з переробки продукції для підвищення доданої вартості.

Інноваційні технології: використання сучасних інформаційних систем для оптимізації управлінських рішень; впровадження біотехнологій, регуляторів росту рослин для збільшення врожайності; автоматизація виробничих процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат.

Оптимізація ресурсного потенціалу: підвищення ефективності використання земельних ресурсів через сучасні методи аграрного менеджменту; оптимізація логістичних схем для зниження витрат на транспортування та зберігання продукції; вдосконалення системи технічного обслуговування сільськогосподарської техніки.

Покращення кадрової політики: впровадження системи мотивації для підвищення продуктивності праці персоналу; організація навчальних програм та тренінгів для розвитку кваліфікації працівників; покращення соціального захисту та умов праці, що сприятиме залученню кваліфікованих кадрів.

Фінансові та маркетингові стратегії: диверсифікація джерел фінансування, включаючи залучення інвестицій та державних грантів; розробка та впровадження комплексної маркетингової стратегії для підвищення впізнаваності бренду "АгроВіста"; застосування цифрового маркетингу для просування продукції та залучення нових клієнтів.

Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню конкурентних позицій ТОВ "АгроВіста", підвищенню ефективності його діяльності та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасного агропромислового ринку. Оптимізація стратегічного управління дозволить підприємству мінімізувати ризики, ефективно використовувати свої ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Асоціація фермерів та приватних землевласників України. URL: <https://www.afpz.org.ua>
2. Бочаров В.В. Управління стратегічним розвитком підприємства: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 278 с.
3. Власенко О.В. Інноваційні підходи до стратегічного управління агропромисловими підприємствами. Журнал «Аграрна економіка». 2024. № 2. С. 17–25.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємствами аграрного сектору: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 298 с.
5. Гоменюк М. О. Управління інноваційною діяльністю в АПК / М. О. Гоменюк // Науковий вісник УНУС. – 2023. – № 2. – С. 55–61.
6. Гречан А.П. Інновації в аграрному секторі: перспективи та виклики. Журнал «Економіка і менеджмент». 2021. № 3. С. 42–48.
7. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Друкер П.Ф. Управління в умовах кризи: стратегія та тактика. Київ: Альпіна Паблішер, 2020. 320 с.
9. Дякович О.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Журнал «Економічний вісник». 2025. № 1. С. 11–18.
10. Жмуденко В. О. Удосконалення управління економічною безпекою / В. О. Жмуденко // Економічна безпека: теорія і практика. – 2024. – № 4. – С. 74–80.
11. Журнал «Агробізнес Сьогодні». Київ: Міжнародний центр перспективних досліджень, 2020. № 3. С. 22–27.
12. Загороднюк О. В. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств / О. В. Загороднюк // Агроекономіка. – 2024. – № 3(12). – С. 98–104.
13. Козаченко Г.В. Управління ресурсами підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 304 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2021. 896 с.

15. Кустріч Л. О. Управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств / Л. О. Кустріч // Фінанси та кредит. – 2024. – № 5. – С. 33–39.

16. Михайлов В.Г. Інноваційні стратегії в агропромисловому секторі: збірник наукових праць. Дніпро: ДДАЕУ, 2021. 276 с.

17. Науково-аналітичний журнал «Стратегічний менеджмент». Київ: КНЕУ, 2021. № 5. С. 37–43.

18. Науково-виробничий журнал «Економіка АПК». Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021. № 4. С. 12–18.

19. Новак І. М. Стратегії ефективного інвестування аграрної сфери / І. М. Новак // Економіка АПК. – 2023. – № 7. – С. 120–127.

20. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua>

21. Офіційний сайт ТОВ «АгроВіста». URL: <https://www.agrovista.com.ua>

22. Платформа з питань аграрної політики «AgriPolicy». URL: <https://agripolicy.org>

23. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. Київ: Альпіна Паблішер, 2020. 496 с.

24. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 425 с.

25. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO). URL: <http://www.fao.org>

26. Проект USAID «Агросільрозвиток». URL: <https://www.usaid.gov/ukraine>

27. Річний звіт ТОВ «АгроВіста» за 2023 рік. URL: <https://www.agrovista.com.ua>

28. Свириденко І.І. Стратегічне планування в умовах глобалізації: теоретичні аспекти. Київ: КНЕУ, 2020. 210 с.

29. Семенов А.П., Ковальчук В.В. Стратегічне планування на підприємствах аграрного сектору: монографія. Одеса: ОНАХТ, 2020. 288 с.

30. Ткачук І.В. Адаптація стратегічного управління до умов цифрової економіки. Журнал «Менеджмент ХХІ століття». 2024. № 1. С. 33–40.

31. Фінансовий звіт ТОВ «АгроВіста» за 2023 рік. URL: <https://www.agrovista.com.ua>

32. Чандлер А. Стратегія та структура: історія американського корпоративного управління. Київ: Основи, 2019. 540 с.

33. Школьний О. О. Теоретико-методологічні та прикладні засади розвитку менеджменту організацій в умовах глобалізації / О. О. Школьний // Вісник Уманського національного університету садівництва. – Умань: УНУС, 2025. – № 1. – С. 45–52.