



Менеджмент

УДК: 338.432.005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15183179>

**Технологія побудови стратегічної карти управління аграрним
підприємством**

Гривківська Оксана

д.е.н., професор, кафедра економіки і права,
Національний університет харчових технологій, м. Київ,
<https://orcid.org/0000-0003-4160-5914>

Татарчук Андрій

здобувач третього рівня вищої освіти,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ,
<https://orcid.org/0009-0005-4823-7618>

Прийнято: 10.03.2025 | Опубліковано: 29.03.2025

***Анотація.** Кожне аграрне підприємство у своїй діяльності стикається з низкою проблем, які іноді необхідно вирішувати водночас. Це вимагає зусиль фахівців щодо прийняття оптимальних рішень щодо управління суб'єктом господарювання, на допомогу чому приходять стратегічні карти управління підприємством.*

***Метою** даного дослідження є теоретичне обґрунтування доцільності та практичні рекомендації щодо розробки технології побудови стратегічної карти управління аграрним підприємством. **Методологія** дослідження полягає у визначенні підходу до побудови та оцінювання стратегічної карти управління аграрним підприємством. У дослідженні застосовано загальнонаукові (метод*



спостереження, аналізу та синтезу, порівняння, вимірювання, моделювання, сходження від абстрактного до конкретного, ідеалізації, формалізації, аксіоматичний метод) та спеціальні методи наукового пізнання (групування та графічний метод). **Результати** дослідження показують, що розробка стратегічної карти аграрного підприємства сприяє реалізації довгострокової стратегії розвитку шляхом визначення пріоритетних цілей і узгодження їх між собою, що забезпечує систематизацію управлінських процесів і дозволяє кількісно оцінити досягнення цілей. Математична модель побудови стратегічної карти дозволяє кількісно оцінити рівень досягнення стратегічних цілей підприємства. **Висновки.** У процесі дослідження визначено, що стратегічна карта управління аграрним підприємством являє собою потужний інструмент реалізації стратегії, що забезпечує синергію між цілями на різних рівнях і підвищує конкурентоспроможність підприємства. Застосування запропонованої математичної моделі дозволяє кількісно оцінити ефективність досягнення стратегічних цілей та своєчасно виявляти потребу в коригуванні управлінських рішень.

Окреслено перспективи подальших досліджень, які полягають у вивченні можливостей стратегічної карти для формування комплексної маркетингової стратегії, яка сприяє досягненню фінансових показників і забезпечує довгостроковий розвиток підприємства через підвищення задоволеності клієнтів, удосконалення бізнес-процесів та розвиток персоналу.

Ключові слова: стратегічна карта, управління аграрними підприємствами, математична модель, ефективність управління, конкурентоспроможність.



Technology of Building a Strategic Map of Agricultural Enterprise Management

Hryvkivska Oksana

Doctor of Economic Sciences, Professor,,

Department of Economics and Law,

National University of Food Technologies, Kyiv,

<https://orcid.org/0000-0003-4160-5914>

Tatarchuk Andrii

Postgraduate,

European University, Kyiv,

<https://orcid.org/0000-0003-4160-5914>

Abstract. *This requires the efforts of specialists to make optimal decisions regarding the management of the business entity, which is helped by strategic enterprise management maps.*

The purpose of this study is to theoretically substantiate the feasibility and provide practical recommendations for developing a technology for building a strategic agricultural enterprise management map. Each agricultural enterprise in its activities faces a number of problems that sometimes need to be solved simultaneously.

The research methodology consists in determining the approach to building and evaluating a strategic map of agricultural enterprise management. The study uses general scientific (observation, analysis and synthesis methods, comparison, measurement, modeling, convergence from abstract to concrete, idealization, formalization, axiomatic method) and special methods of scientific knowledge (grouping and graphical method). **The results** of the study show that the development of a strategic map of an agricultural enterprise contributes to the implementation of a long-term development strategy by determining priority goals and coordinating them with each other, which ensures the systematization of management processes and



*allows for a quantitative assessment of the achievement of goals. The mathematical model of constructing a strategic map allows for a quantitative assessment of the level of achievement of the enterprise's strategic goals. **Conclusions.** In the process of research, it was determined that the strategic management map of an agricultural enterprise is a powerful tool for implementing a strategy that ensures synergy between goals at different levels and increases the competitiveness of the enterprise. The application of the proposed mathematical model allows us to quantitatively assess the effectiveness of achieving strategic goals and timely identify the need to adjust management decisions.*

Prospects for further research are outlined, which consist in studying the possibilities of a strategic map for forming a comprehensive marketing strategy that contributes to the achievement of financial indicators and ensures the long-term development of the enterprise through increased customer satisfaction, improvement of business processes, and personnel development.

Keywords: *strategic map, agricultural enterprise management, mathematical model, management efficiency, competitiveness.*

Постановка проблеми. Управління діяльністю аграрного підприємства, що передбачає управління активами, ресурсами, потенціалом, персоналом тощо, здійснюється за допомогою використання набору методів та інструментів. Побудова стратегічної карти управління аграрним підприємством у контексті зазначеного вище допомагає врахувати наявні ресурси, умови діяльності та їх зміну, вплив зовнішнього та внутрішнього середовища та надає можливість коригування заходів управлінського характеру з тим, щоб стратегічні орієнтири були досягнуті у максимально наближених до запланованих значеннях та показниках розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління діяльністю аграрних підприємств, знайшли своє відображення у працях відомих вітчизняних вчених І.Д. Бондаренка, Г.М. Рябенка [1], О.М. Згурської, Т.В.



Сьомкіної [2], В.В. Россохи, О.М. Шарапи [23; проблемами побудови системи управління аграрних підприємств – у дослідженнях С.В. Герчанівської, І.С. Гурської [4], П. Шульги, Д. Терещенка [5], І.В. Чукіної [6]; умови функціонування механізму управління складовими діяльності підприємств склали частину наукового пошуку Л.П. Артеменко, Піддубної А.С. [7], О.М. Гребешкової, М.Г. Грещака, О.С. Коцюби [8], Ю.А. Лузана [9], О.О. Красноручького, С.В. Руденка, [10], П.В. Присяжнюка [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значні напрацювання науковців у полі зору окресленої проблематики, залишаються невирішеними питання, які б значно підвищили ефективність управління аграрними підприємствами. Одним із таких питань є розробка стратегічної карти управління аграрним підприємством, чому присвячена дана стаття, зокрема алгоритму її побудови та методичним підходам щодо її оцінювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування доцільності та розробка технології побудови стратегічної карти управління аграрним підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні аграрні підприємства працюють у динамічному середовищі, яке відзначається високою конкуренцією, швидкими змінами ринкових умов і непередбачуваними кліматичними факторами. У таких умовах стратегічне планування стає важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Одним із ключових методів стратегічного управління є стратегічна карта, яка дозволяє візуально відобразити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями підприємства та забезпечити їх ефективну реалізацію. Вона охоплює чотири основні аспекти управління: фінансовий, клієнтський, внутрішні процеси та розвиток.

Розробка стратегічної карти аграрного підприємства сприяє реалізації довгострокової стратегії шляхом визначення пріоритетних цілей і узгодження їх



між собою, що забезпечує систематизацію управлінських процесів і дозволяє кількісно оцінити досягнення цілей, що є особливо важливим для аграрних підприємств в умовах нестабільності.

Стратегічні карти є важливими інструментами управління підприємством, які допомагають реалізувати стратегію організації, перетворюючи її на конкретні дії та результати. Впровадження стратегічних карт у компаніях забезпечує єдине розуміння стратегії серед усіх співробітників.

Важливо зазначити, що стратегічна карта не лише окреслює загальний напрямок розвитку компанії, але й узгоджує внутрішні бізнес-процеси, стратегічні цілі, заходи, ключові показники та їх цільові значення. Використання стратегічних карт сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими результатами, поліпшенню фінансових показників у різних сферах діяльності підприємства, популяризації стратегії розвитку серед працівників та зростанню їх індивідуальної продуктивності [12; 13; 14; 15].

При розробці алгоритму створення стратегічної карти для управління фінансовою результативністю підприємства враховується послідовність оцінки фінансових результатів та виявлення негативних факторів, що впливають на їх стан (рис.1).

Визначення місії та бачення майбутнього підприємства [16; 17]. Місія формулює основне призначення підприємства, а бачення — довгострокову перспективу розвитку.

Формування стратегічних цілей за напрямками [18; 19]:

- фінанси: підвищення прибутковості та рентабельності;
- клієнти: підвищення задоволеності та розширення ринку;
- внутрішні процеси: оптимізація виробництва та логістики;
- розвиток: інновації та розвиток персоналу.

Встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Зв'язки між цілями формуються у вигляді дерева цілей. Наприклад, поліпшення внутрішніх процесів призводить до зниження витрат та підвищення задоволеності клієнтів.



Рис.1. Етапи побудови стратегічної карти управління аграрним підприємством *(розробка авторів)*

Математична модель побудови стратегічної карти. Математична модель побудови стратегічної карти дозволяє кількісно оцінити рівень досягнення стратегічних цілей підприємства. Основою моделі є збалансована система показників (BSC), яка враховує чотири ключові аспекти: фінансовий, клієнтський, внутрішніх процесів та розвитку.

Формула оцінки стратегічної карти управління аграрним підприємством має вигляд:

$$SC = \sum_{i=1}^n W_i \times P_i, \quad (1)$$

де, SC — оцінка стратегічної карти; W_i — ваговий коефіцієнт i -ої цілі, що відображає її значущість у загальній стратегії; P_i — рівень досягнення i -ої цілі в



межах від 0 до 1 (де 1 означає повне досягнення); n — кількість стратегічних цілей

Деталізація формули для кожного напрямку:

Фінанси: $SC_F = W_{F1} \times P_{F1} + W_{F2} \times P_{F2} + \dots + W_{Fn} \times P_{Fn}$,

Клієнти: $SC_C = W_{C1} \times P_{C1} + W_{C2} \times P_{C2} + \dots + W_{Cn} \times P_{Cn}$,

Внутрішні процеси: $SC_P = W_{P1} \times P_{P1} + W_{P2} \times P_{P2} + \dots + W_{Pn} \times P_{Pn}$,

Розвиток: $SC_D = W_{D1} \times P_{D1} + W_{D2} \times P_{D2} + \dots + W_{Dn} \times P_{Dn}$,

Підсумковий стратегічний індекс визначається, як сума оцінок за всіма напрямками:

$$SC_{total} = SC_F + SC_C + SC_P + SC_D,$$

Схематичне зображення стратегічної карти управління аграрним підприємством представлено на рис. 2.

Інфо-логічна схема побудови стратегічної карти управління аграрним підприємством ілюструє цілісну систему стратегічного управління підприємством, що включає чотири основні напрямки: фінансовий, клієнтський, внутрішні процеси та розвиток. Кожен з цих напрямків є фундаментом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічних змін на ринку та викликів аграрного сектору.

Фінансовий блок карти містить цілі, спрямовані на підвищення прибутковості, рентабельності та зменшення витрат. Основні показники включають зростання доходу від основної діяльності, зниження собівартості продукції та підвищення фінансової стійкості. Причинно-наслідкові зв'язки демонструють, як оптимізація внутрішніх процесів і впровадження інновацій впливають на поліпшення фінансових показників.

Клієнтський блок стратегічної карти зосереджується на підвищенні задоволеності споживачів і розширенні ринкової частки. Основні цілі включають покращення якості продукції, збільшення лояльності клієнтів та освоєння нових



ринків збуту. Взаємозв'язок із внутрішніми процесами показує, як оптимізація виробничих ланцюгів і якісний сервіс сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищують його конкурентоспроможність.

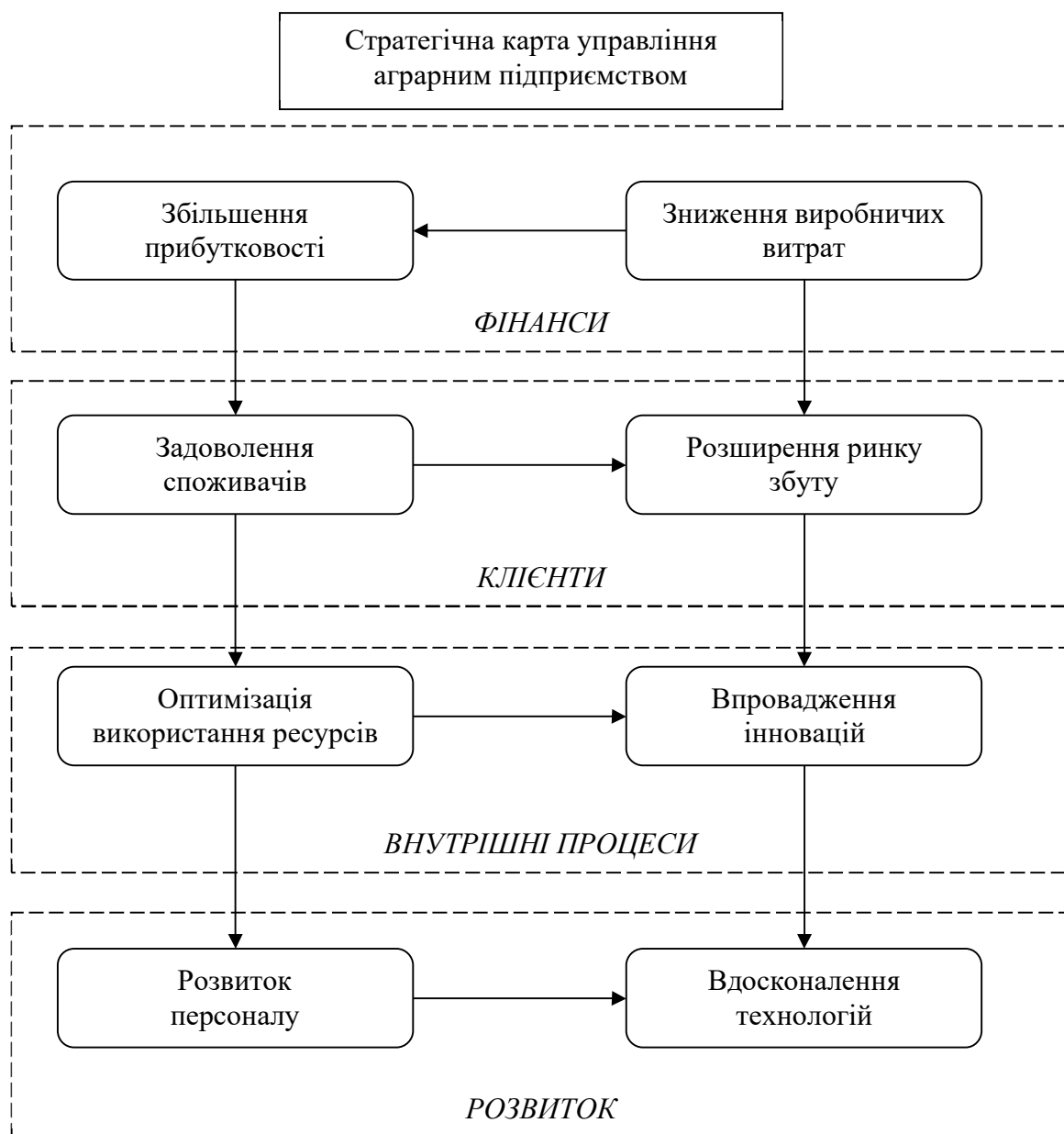


Рис.2. Інфо-логічна схема побудови стратегічної карти управління аграрним підприємством (розробка авторів)

Блок внутрішніх процесів стратегічної карти спрямований на покращення функціонування підприємства. Це включає автоматизацію виробничих процесів,



оптимізацію логістики та зменшення втрат ресурсів. Карта ілюструє, як підвищення ефективності виробництва впливає на задоволеність клієнтів і фінансові результати, створюючи синергійний ефект між різними процесами.

Блок розвитку охоплює інноваційні та кадрові стратегії, які сприяють довгостроковому зростанню. Основні цілі включають підвищення кваліфікації співробітників, впровадження нових технологій та збільшення рівня цифровізації. Підвищення компетентності працівників сприяє зростанню продуктивності та забезпечує стійкість до зовнішніх викликів.

На рис. 2 чітко демонструється логіка послідовного впливу між різними напрямками: покращення внутрішніх процесів безпосередньо сприяє підвищенню якості продукції та задоволеності клієнтів. Високий рівень задоволеності клієнтів стимулює зростання прибутків і фінансової стійкості. Інноваційний розвиток та підвищення кваліфікації працівників забезпечують тривале зростання підприємства, що позитивно позначається на всіх інших аспектах діяльності підприємства.

Стратегічна карта управління надає можливість отримати цілісне уявлення про управління підприємством, виявити «вузькі місця» та своєчасно коригувати стратегію. Завдяки візуалізації, керівники можуть оцінити прогрес у досягненні стратегічних цілей і швидко реагувати на зміни як зовнішніх, так і внутрішніх умов. Таким чином, стратегічна карта є ефективним інструментом планування, що поєднує аналітичні та управлінські елементи, сприяючи реалізації комплексної стратегії розвитку аграрного підприємства.

Висновки. Стратегічна карта управління аграрним підприємством є потужним інструментом для реалізації стратегії, що забезпечує синергію між цілями на різних рівнях і підвищує конкурентоспроможність підприємства. Застосування математичної моделі дозволяє кількісно оцінити ефективність досягнення стратегічних цілей та своєчасно виявляти потребу в коригуванні управлінських рішень.



Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні можливостей стратегічної карти для формування комплексної маркетингової стратегії, яка сприяє досягненню фінансових показників і забезпечує довгостроковий розвиток підприємства через підвищення задоволеності клієнтів, удосконалення бізнес-процесів та розвиток персоналу.

Список використаних джерел

1. Рябенко Г.М., Бондаренко І.Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 13. С. 356-359.
2. Згурська О.М., Сьомкіна Т.В. Структура управління агропромисловими підприємствами в умовах розвитку інформаційних технологій. Економіка АПК, 2020, № 10. С. 71-86.
3. Россоха В.В., Шарапа О.М. Інституційне забезпечення управління господарською діяльністю аграрних підприємств. Економіка АПК. 2016. №10. С. 73-82.
4. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. №1(47). С. 69-77.
5. Шульга П., Терещенко Д. Напрями оптимізації витрат в системі управління аграрними підприємствами. Матеріали конференцій МЦНД, (06 грудня 2024; Могилів-Подільський, Україна), 2024. С. 101–105. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/381>
6. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. Економічний аналіз. 2014. Т. 15(3). С. 230–236.
7. Артеменко Л.П., Піддубна А.С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Економічний



- вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2015. №12. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45626/41846>
8. Грещак М. Г., Гребешкова О.М., Коцюба О.С. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / за ред. М. Г. Грещака К. : КНЕУ, 2001. 228 с.
9. Лузан Ю.Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України : монографія. К.: ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2010. 470 с.
10. Красноручський О.О., Руденко С.В. Функціональні та інструментальні концепції в дослідженнях механізмів управління економічним потенціалом аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 5-10.
11. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf
12. Костирко Л. А., Євтушенко М.В. Фінансова результативність як драйвер вартості корпоративних підприємств кондитерської галузі. Молодий вчений. 2019. № 10 (74). С. 309–315.
13. Педченко Н. С., Шиманська-Діанич Л.М. Концептуальні підходи до управління ефективністю формування й результативністю використання потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 1(92). С. 15–24.
14. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н.С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. пр. 2019. № 1(135). С. 71–77.
15. Сохацька О.М. Смерека С.В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. Ефективна економіка. 2020. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/23.pdf



16. Шведа Н.М, Причини необхідності формулювання місії підприємства. Матеріали VIII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г.Чумаченка «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 28 березня 2019 року). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28247/2/IAYVSO_2019_Shveda_N_M-Necessity_for_the_companys_91-92.pdf
17. [Кубарева В. С.](#) Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. [Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки](#). 2013. №3(2). С. 224-227.
18. Ткачук В.І., Яремова М.І., Горкуша Н.М. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/12.pdf
19. Якименко О. В. Формування стратегічних цілей підприємства на основі системи управління логістичними витратами. Бізнес Інформ. 2019. №6. С. 182–187. URL: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-6_0-pages-182_187.pdf