

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Стратегічне управління бізнес-процесами в контексті
реалізації стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Хрипко Антон Андрійович

Керівник
магістерської дипломної роботи

Віталій СОБЧИШИН

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Системне управління бізнес-процесами необхідне підприємствам агропродовольчої сфери для ефективної роботи та підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності. Однак, впровадження розвитку вимагає стратегічного управління., чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітними особливостями щодо формування бізнес-моделей, управління стратегіями присвячені праці багатьох вчених, зокрема, серед них: С. Ареф'єв, В. Василенко, Л. Довгань, О. Онищенко, В. Немцов, А. Міщенко, В. Пономаренко, М. Портер, О. Скібіцький, З. Шершньова та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна робота виконана в межах плану науково-дослідних робіт кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою даного магістерського дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери. Зрозуміло, що сформульована мета дослідження, передбачає виконання наступних завдань:

- визначено сутність понять «модель», «бізнес-модель», «бізнес-процеси», «стратегія» й «стратегічне управління»;
- оцінено характеристику концепцій стратегічного управління;
- здійснено стратегічний аналіз агроформування;
- визначено перспективні напрями розвитку суб'єкта господарювання в контексті реалізації стратегії розвитку;
- обґрунтовано тактичні заходи щодо стратегічного рівня управління бізнес-процесами за сучасних умов.

Об'єктом дослідження є теоретико-методико-прикладні аспекти

стратегічного управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти стратегічного управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери.

Методи дослідження. Для вирішення вищезазначених завдань даного кваліфікаційного дослідження застосовувалися діалектичний метод, що забезпечує взаємозв'язок між явищами, чинниками в їх постійному розвитку, а також абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків та рекомендацій; економіко-статистичний – для аналізу масових явищ, процесів, чинників, виявлення тенденцій їх розвитку; стратегічний аналіз, монографічний – для деталізованої оцінки стану стратегічного управління підприємством, графічний методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних, методичних та практичних положень стратегічного управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження та полягає у такому:

набули подальшого розвитку

процедура стратегічного управління бізнес-процесами розвитку аграрного підприємства, яка дозволяє сформулювати та реалізувати комплексний підхід. Інструменти, представлені в цьому дослідженні, допоможуть керівникам агроформувань приймати управлінські рішення щодо впровадження розробок на основі бізнес-процесів, які відповідають стратегічним цілям.

Інформаційною базою виступили: законодавчі акти й нормативи, результати наукових досліджень, матеріали власних досліджень автора, дані первинного обліку, річні звіти, баланс, статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності агроформування.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю застосування наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для забезпечення стратегічного управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві галузі.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Імплементация ESG-принципов у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації» у фаховому журналі, «Управління технологічним розвитком підприємства агропродовольчої сфери в сучасних умовах», «Agile-менеджменту в управлінні організацією за сучасних умов» у збірниках конференцій, 2023 р.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 65 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 7 таблиць та 13 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління в сучасних умовах

Стратегічне управління впровадженням бізнес-процесів передбачає не тільки забезпечення короткострокової ефективності впровадження, а й забезпечення ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Це управління полягає у формуванні та реалізації довгострокових стратегій розвитку бізнес-процесів на основі постійного моніторингу, зміни конфігурації для забезпечення досягнення довгострокових цілей. Розробка бізнес-стратегії організації лежить у площині менеджменту як механізму забезпечення успішного розвитку суб'єкта. Стратегія бізнесу – це комплексний план управління, спрямований на забезпечення власної конкурентоспроможності компанії та розвитку глобального суспільства шляхом зміцнення позицій компанії на ринку, залучення ресурсів та координації зусиль для найкращого задоволення потреб споживачів [33, с. 15; 36, с. 6].

Таким чином, стратегія визначає вибір суб'єктів господарювання щодо векторів їх розвитку, ринків збуту, методів конкуренції та ведення бізнесу в цілому.

Разом з тим, поняття моделей, особливо бізнес-моделей, тісно пов'язане з поняттям стратегії. Під цим терміном фактично розуміється механізм отримання прибутку від господарської діяльності підприємства. Формально, бізнес-модель підприємства пов'язана з економічними складовими стратегії, співвідношенням доходів, витрат і прибутку, фактичним і запланованим

доходом від реалізації товарів суб'єкта.

Існуюча конкурентна стратегія організації та розрахунки витрат визначають здатність компанії окупити свої інвестиції, що призводить до потенціалу генерувати відповідні рівні доходу та прибутку. Бізнес-модель господарюючого суб'єкта покликана забезпечити ефективність його стратегії щодо отримання прибутку [23].

Процес формування стратегії базується на ретельному вивченні всіх можливих напрямків розвитку та діяльності, що полягає у виборі загального напрямку, освоєння нових ринків, вимог до послуг, методів конкуренції, залучення ресурсів та побудови оптимальної бізнес-моделі.

Отож, стратегія визначає спосіб побудови конкуренції та ведення бізнесу (без опису конкретних фінансових результатів та дослідження конкурентної боротьби підприємства) та бізнес-модель на основі показників прибутку та витрат, гарантованих у результаті її застосування.

Бізнес (англ. *business, enterprise* – справа, підприємництво) – підприємницька діяльність, справа, що приносить дохід або іншу матеріальну вигоду.

Тоді як, модель у широкому розумінні (від лат. *modulus* – міра, зразок, еталон) – чітке або символічне зображення предмета – оригінал. Модель – це спрощене відображення дійсності.

За словами науковця, бізнес-модель логічно описує, як бізнес створює соціальну та ринкову вартість. Це коротка форма, яка пояснює економічні, соціальні та інші форми доходу шляхом вирішення проблем клієнтів. Бізнес-модель є важливим інструментом, який забезпечує динамічний розвиток організації [11, с. 172].

Сучасні компанії досить агресивно борються за власну конкурентоспроможність, орієнтуючись на збільшення доходів і залучення капіталу інвесторів. Іншими словами, розуміння ефективних бізнес-моделей і позитивних бізнес-результатів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості [7, с. 42].

Успішні власники бізнесу забезпечують необхідний розвиток початкової бізнес-моделі, забезпечуючи постійні позитивні зміни. Іншими словами, бізнес-моделювання – це комплексний процес постійного спостереження, модифікації та аналізу діяльності підприємства з метою оптимізації його діяльності та постійної зміни мети ефективної діяльності.

Елементи бізнес-моделі, які сприяють створенню нового продукту чи послуги, включають:

споживча вартість виробленого продукту або послуги як для споживачів (функції, які може виконувати продукт або послуга), так і для інвесторів (їх здатність приносити дохід);

формула прибутку (система, яка показує, як організація отримує економічний прибуток);

ключові ресурси (корпоративні активи: технології, обладнання, кваліфікація персоналу);

основний процес (корпоративний процес, який безперервно збільшує кількість продукції, продукції та послуг) [1, с. 95].

Як збиткові організації, так і нові учасники ринку все ще не можуть продемонструвати ефективні бізнес-моделі. Систематичність отримання доходу фактично свідчить про здатність досягати позитивних результатів і свідчить про конкурентоспроможність підприємства, його стабільність й життєздатність щодо майбутніх перспектив розвитку.

Ця бізнес-модель демонструє потенціал економічної складової стратегії суб'єкта господарювання через оптимізацію співвідношення доходів, витрат і прибутку. Розробка, реалізація стратегії як орієнтира до цілей та системи управління через реалізацію завдань розвитку на всіх рівнях визначає потребу у фахівцях, здатних активно формувати майбутнє організації [4, с. 374].

Менеджери відповідають за вибір бізнес-моделей і розробку стратегій суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі.

Зокрема, визначаємо бізнес-моделі відповідно до того самого підходу: інтерпретація бізнес-моделей.

1. Орієнтація на цінність/споживача, клієнти включають:

бізнес-модель – це те, як компанія формує свою ціннісну пропозицію для споживачів, диференціює та формалізує свою пропозицію, що вона може зробити для себе, як раціонально розподілити свої ресурси, яких експертів вона повинна залучити, на які ринки та ситуації вона хоче вийти, як вирішити ситуацію [8; 17, с. 76];

бізнес-модель логічно описує, як організація створює та доставляє продукцію, послуги споживачам і отримує економічну, соціальну та іншу цінність [20, с. 58];

бізнес-модель описує цінність, яку організація надає різним клієнтам, і відображає її можливості, а також співпрацю та партнерів, необхідних для просування, надання та створення цінності для клієнтів, отримання стабільного доходу та залучення капіталу [21, с. 98];

бізнес-модель – це спосіб, у який організація веде бізнес, який підтримує себе, тобто генерує прибуток. Бізнес-модель описує, як компанія заробляє гроші, спеціалізуючись на певній позиції в ланцюжку споживчої вартості [26, с. 101];

бізнес-модель – як організація створює цінність для споживачів і отримує від цього прибуток [30, с. 100].

2. Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси (ролі):

бізнес-модель – погляд на організацію, який фокусується на найважливіших бізнес-параметрах [40, с. 17];

бізнес-модель – це спосіб ведення бізнесу, який організація може підтримувати сама, тобто генерувати прибуток. Бізнес-модель описує, як компанія заробляє гроші, і визначає її позицію в ланцюжку створення вартості [47, с. 101];

бізнес-модель – це запланований набір дій (їх також називають бізнес-процесами), спрямованих на отримання прибутку на ринку [43];

бізнес-модель організації відображає її фактичний або запланований майбутній бізнес у формі, яка чітко демонструє всі важливі атрибути та

характеристики суб'єкта господарювання, пов'язані із його здатністю отримувати прибутки та бути конкурентоспроможним [44, с. 42];

бізнес-модель – набір способів, якими організація веде бізнес (структура, продукти, методи доставки та обслуговування товарів, збільшення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, які є основою її стратегії [47, с. 100];

бізнес-модель – це логічний, схематичний опис бізнесу, розроблений для того, щоб допомогти оцінити ключові фактори успіху організації [48, с. 108];

бізнес-модель – це представлення набору, пов'язаних елементів моделі, які визначають внутрішнє та зовнішнє середовище організації в рамках єдиної системи [49, с. 440].

Залежно від цілей суб'єкта господарювання можливі різні типи бізнес-моделей, які пропонується класифікувати за такими типами: залежно від способу формування бізнесу, від розробки та впровадження інновацій, від процесу відбору, одна або кілька цілей, що задають параметри допустимих відхилень для управління процесом реалізації ідей, останнім з яких є взаємозв'язок із зовнішнім світ.

При створенні бізнес-моделі організації використовуються два основні методологічні підходи: концепція «вхід-вихід» (В-В) і ресурсний підхід.

Методологічний підхід, заснований на концепції В-В, полягає в орієнтації на наявність і дефіцитність ресурсів, які визначаються умовами та обмеженнями зовнішнього середовища. У результаті реалізується принцип «зовні-всередині», заснований на гнучкості та адаптивності організації. Потреба у доставці потрібного продукту в потрібний час; створення спеціальних, унікальних видів продукції; вирішення проблеми клієнтів на основі попередніх замовлень.

Такий підхід характерний для невеликих організацій сфери послуг і торгівлі, які не мають можливості бюджетувати інвестиції для реалізації інноваційних програм [56, с. 59].

Ключовим фактором успіху цих організацій є інтуїція менеджерів і

гнучка адаптація бізнес-процесів до мінливих умов конкуренції. Використання бізнес-моделі В-В не призводить до стійкої тенденції доданої вартості (життєвий цикл організації, яка використовує підхід В-В, зазвичай, збігається з життєвим циклом її основного продукту). Це визначає, коли підприємство ліквідується чи реорганізується шляхом банкрутства чи злиття (поглинання).

На противагу цьому, у ресурсному підході фундаментальними є власні ресурси та можливості організації, що базується на концепції економічної ефекту. Він базується на концепції, згідно з якою організація є впорядкованим набором основних компетенцій. Розроблена та реалізована стратегія має бути здатною досягати найкращих результатів, розвивати свої здібності та відкривати можливості у зовнішньому середовищі [58, с. 12].

Ресурсний підхід характерний для організацій, створених «назавжди», і тих, що позиціонують себе «зсередини». Сьогодні їхній бізнес базується на довгостроковому партнерстві всіх груп зацікавлених сторін через спільні інновації (інтеграція бізнесу, синхронізація зусиль тощо) та коучинг для забезпечення найкращих результатів (відкриття нових методів, корисних застосувань, удосконалення процесів), максимальна корисність тощо [61, с. 102].

Великі та середні організації, які використовують ресурсний підхід, часто відстають від менших компаній у своїй адаптивності на зовнішні зміни. У результаті вони або втрачають перспективні ринки, або мають значні затримки на вході, що призводить до вищих витрат на входження порівняно з організаціями, що розвиваються за моделлю В-В [56, с. 12].

У цьому випадку стратегія є інструментом досягнення цілей, а її реалізація вимагає від всієї організації діяти в стратегічному режимі. Підсумовуючи все вищесказане, найбільш повне визначення стратегічного корпоративного менеджменту можна дати таким чином: стратегічне корпоративне управління бізнес-процесами – це те, де вище керівництво здійснює довгострокове корпоративне управління, а конкретні цілі та

стратегії, яких потрібно досягти під час цієї діяльності, визначається з урахуванням усіх найвпливовіших зовнішніх і внутрішніх умов та забезпечує реалізацію всіх планів розвитку.

Саме тому організації, які ефективно і результативно зберігають свою конкурентну позицію на ринку, мають у своєму інструментарії детальну стратегію, що складається із запланованих і послідовних дій у різних часових й просторових масштабах, щоб впоратися з несподіваним розвитком ситуації та постійною конкурентною боротьбою.

Стратегічне управління часто називають «управлінням ринковою стратегією». Це підкреслює орієнтацію компанії на ринок, зовнішню орієнтацію. Тому стратегічний аналіз має бути зосереджений спочатку на вивченні ринку та конкурентів, а потім на вивченні внутрішніх ресурсів і можливостей.

Розглянемо докладніше сутність понять «стратегія» та «стратегічний менеджмент». Зокрема, дослідник [26, с. 101] зазначає, що стратегія – це перелік узгоджених дій, аргументів, концепцій, методів і дій, спрямованих на пошук вирішення проблеми, який вказує на можливість серйозно вплинути на ситуацію та змінити її.

Для вирішення цього серед методів управлінського впливу на стратегічні питання діяльності підприємства необхідно виділити взаємопов'язану функціональну систему стратегічного управління, спрямовану на формування стратегічного аналізу, стратегічного вибору, стратегії розвитку.

На думку науковця [11, с. 45], стратегічне управління – це певний процес, за допомогою якого менеджери беруть на себе довгострокове керівництво організацією, визначають конкретні цілі її діяльності, формулюють стратегію досягнення цілей з урахуванням усіх найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів, а також забезпечити їх виконання.

Отже, стратегічне управління – це процес вибору та реалізації цілей, який дозволяє не тільки досліджувати зовнішнє середовище, а й здійснювати

процес формування стратегії внутрішніх і зовнішніх можливостей розвитку суб'єкта підприємницької діяльності при досягненні поставлених цілі дає уявлення про те, як суб'єкт господарювання має виглядати в майбутньому.

Розберемо фактори, що формують стратегію організації. Зрозуміло, що на стратегічний вибір впливають різноманітні ситуаційні фактори, які можуть становити значну кількість комбінацій, які мають як позитивні, так і негативні наслідки. Ось чому важливо враховувати їх при розробці стратегій, а також при розробці планів і превентивних заходів для зменшення негативних впливів.

Одним із ключових завдань будь-якого керівника є досягнення балансу у взаємодії бізнесу з оточенням. Кожен суб'єкт господарювання бере участь у процесах:

вхід – отримання ресурсів із зовнішнього середовища;

трансформація – перетворення ресурсів на продукти.

вихід – переміщує товар у зовнішнє середовище.

Управління призначене для забезпечення балансу між входами та виходами, коли цей баланс порушується, компанія переживає кризу.

Слід зазначити, що підвищення рівня нестабільності спонукає управлінські практики до розробки нових стратегічних управлінських методів регулювання діяльності організацій.

Практики ведення бізнесу демонструють необхідність залучення працівників усіх рівнів до стратегічного мислення та формування багатовекторних цілей і завдань, на це є багато причин [11, с. 45; 12, с. 69; 17, с. 85; 21, с. 153]:

по-перше, компанії працюють в умовах найшвидших змін, тому розроблена стратегія потребує постійного коригування, вдосконалення тощо. У таких ситуаціях завдання керівника ускладнюється, командна робота дозволяє йому швидше адаптуватися, кожен співробітник відповідає за свій відділ і приймає рішення на місці;

по-друге, складність організаційного управління. Динамічний стан

бізнес-процесів знижує можливість впливу на ситуацію, зосереджуючи питання контролю виключно на відстеженні ситуації. Проте, можна формувати та контролювати реалізацію стратегії шляхом залучення підлеглих до процесу стратегічного планування. Зокрема, це означає зручність залучення працівників усіх рівнів компанії – через семінари, тренінги тощо – для сприяння розвитку стратегічного мислення. У результаті, з'являється можливість створити корпоративну культуру, яка сформована у розумінні й відповідальності за організаційний розвиток відповідно;

по-третє, необхідність гнучкої організаційної структури. Велика організація має бути мобільною та розділеною на невеликі підрозділи, щоб дарувати «любов» всередині та ззовні [1, с. 94].

В умовах бурхливого розвитку стратегічного менеджменту та його безумовних переваг перед іншими теоріями стратегічний менеджмент почав формувати свої нехарактерні властивості [12, с. 72; 21, с. 98].

Відповідно до тенденції розвитку світової економіки фокус уваги менеджерів поступово переміщується з внутрішнього середовища компанії на навколишнє середовище, щоб реагувати на зміни, які постійно відбуваються ззовні.

У результаті, як опис складної системи ціннісної пропозиції підприємства, бізнес-модель відображає всі правила операцій, об'єкти, процеси, суб'єкти, існуючі стратегії розвитку та критерії оцінки ефективності в заданих межах.

Таким чином, науковці визначають низку завдань, які мають бути покладені в основу стратегічного управління бізнес-процесами: моніторинг зовнішнього середовища, оцінка інерційності системи, забезпечення синтезу, прогнозування та інформаційного забезпечення, що включає визначення основних інструментів системи управління.

Зрозуміло, що у процесі прийняття управлінських рішень керівництвом підприємством агропродовольчої сфери оцінюється ризик реалізації управлінських рішень у ситуаціях невизначеності.

1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного управління в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства

Стратегічне управління бізнес-процесами пропонується здійснювати на основі використання збалансованої системи показників. Це пояснюється тим, що ці системи дозволяють підвищити ступінь доцільності управлінських рішень і підвищити ефективність загальної діяльності. Узгодження стратегічних і операційних цілей, а також узгодженість результатів бізнес-процесів у підприємстві.

Окрім вищезазначених, інструменти стратегічного аналізу також використовуються для ефективного впровадження стратегічного управління бізнес-процесами. Зокрема, до таких інструментів відносяться матриці оцінки ефективності бізнес-процесів, які полягають у порівнянні фактичних результатів з відповідними показниками більш економічно ефективних конкурентів. Метою стратегічного управління підприємством є створення динамічної системи, здатної своєчасно реалізувати цілі та стратегії, і на цій основі розробка системи планування як інструменту реалізації стратегічних орієнтирів для вдосконалення підприємства та його складових.

Стратегічне управління агропромисловими підприємствами є ефективним способом планування довгострокового розвитку. Однак через особливості управління агропромисловим виробництвом, небагато підприємств використовують стратегічний менеджмент. Більшість компаній віддають перевагу ситуаційному менеджменту [5, с. 90].

Діяльність сучасних підприємств має певні особливості, але найголовнішою є те, що вони включені в глобалізацію. У цій ситуації вітчизняні компанії поступаються іноземним. Останній виходить на український ринок більш масштабно і водночас є технічно потужнішим і

конкурентоспроможнішим.

Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства має здійснюватися комплексно через відповідну послідовність дій та включати стратегічні цілі розвитку, якщо їх реалізує агроформування. Перш за все, необхідно визначити напрям, завдання та етапи реалізації розвитку підприємства з метою узгодження бізнес-процесів зі стратегічними цілями підприємства. Це можна зробити, побудувавши дерево цілей. Як правило, суб'єкти господарювання прагнуть підвищити рівень своєї конкурентоспроможності та зміцнити свої позиції на ринку шляхом впровадження інновацій. При цьому, бізнес-процеси повинні мати інноваційний характер і основу, що може бути досягнуто за допомогою інноваційних інструментів і нових методів управління [27, с. 12; 31, с. 148; 32, с. 140].

Навіть для двох схожих компаній, що працюють на одному ринку та мають однакові цілі, відповіді можуть бути різними. Отже, залежно від функціонування зовнішнього середовища, внутрішніх факторів, стратегічних завдань, економічних характеристик концепція посилення конкурентоспроможності повинна включати різні елементи, такі як фінанси, організація та управління, інвестиції, технології та маркетинг.

Слід зазначити, що вчені виділяють рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- стратегічний;
- тактичний;
- операційний.

Підвищення конкурентоспроможності на операційному рівні означає підвищення конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність – одна з основних економічних категорій сучасної науки, яка пов'язана з успішністю функціонування суб'єкта конкурентних відносин у цілому.

Складність визначення сутності категорії «конкурентоспроможність

підприємства» пояснюється тими особливостями конкурентоспроможності, на які наголошують різні фахівці в економічній літературі [35, с. 228; 38, с. 84; 41, с. 46]:

- адаптивність не є внутрішньою характеристикою компанії;
- відносні категорії, що містять різні рівні релевантності для різних конкурентів;
- залежність від рівня конкурентоспроможності товару, галузі і навіть країни;
- взаємозалежність від фактичної конкурентної переваги, її спрямованості та способу її формування відповідно.

Конкурентоспроможність формується через такі показники, як якість, швидкість прийняття рішень, технічні характеристики, послуги та варіанти продукції. Ці особливості включають глобалізацію ринків та існування всесвітніх інформаційних мереж (мережева економіка – глобальне електронне середовище) [45, с. 230; 50, с. 9].

Зміцнення конкурентоспроможності підприємства досягається за рахунок орієнтації на споживача, підвищення якості продукції, застосування інноваційної політики, поліпшення умов праці та багатьох інших факторів. Тому особливий акцент слід робити на людських ресурсах, які є ключовим елементом продуктивності та конкурентоспроможності [53, с. 5; 56, с. 95].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти і продавати свою продукцію (роботи, послуги) за умови, що її цінова і нецінові якості є привабливішими, ніж у конкурентів.

У цьому контексті це означає, що продукція певних регіонів є більш привабливою для вітчизняного та іноземного покупця за якістю та ціною, ніж продукція інших виробників [48, с. 100].

Згідно з дослідженням, для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання повинні використовувати набір тактик і стратегій, методів і інструментів маркетингової служби тощо.

Вчений вважає, що в умовах розвиненого товарного виробництва

конкуренція є необхідним явищем, яке викликає у господарств бажання збільшити прибуток за рахунок підвищення продуктивності праці, збільшення масштабів діяльності та вдосконалення організаційних форм тощо [31, с. 148].

Акцентуємо увагу на тому, що існує два класичних підходи до реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю: формалізований (жорсткий) і недетермінований (гнучкий) підходи.

Сучасні умови свідчать про використання формалізованих правил і процедур гнучкої системи стратегічного планування, що характеризується раціональною поведінкою виконавців. Такий підхід покращує здатність керівництва адаптувати компоненти плану до умов ринку, що швидко змінюються.

Проте, в деяких умовах використання жорстких виправдано. Наприклад, підприємство знаходиться на стадії становлення, не має достатнього досвіду стратегічного планування, не має стабільності в збуті продукції, має команду спеціалістів [24, с. 43].

Безперечно, конкуренція має місце в найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним із найпопулярніших визначень конкуренції є боротьба за найкращі результати в окремих сферах, аспект конкуренції [18, с. 145].

Основними складовими, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, є наявність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, стратегія, інноваційний потенціал, наявна частка ринку, ефективність управління та виробництво конкурентоспроможної продукції. Існує два види конкурентних переваг:

1) низька собівартість – означає здатність підприємства розробляти, виробляти та продавати аналогічні продукти за найнижчими витратами порівняно з конкурентами [9, с. 40; 10, с. 12; 25, с. 24];

2) диференціація продукту – це здатність пропонувати більшу цінність покупцям у вигляді нових якостей, спеціальних споживчих активів або післяпродажних послуг, що дозволяє встановлювати вищі ціни [31, с. 150; 35,

с. 212].

Швидкість, ефективність, орієнтація на потреби споживачів, якість і продуктивність – це те, що забезпечує компаніям найвигіднішу конкурентну позицію, в тому числі в глобальній економічній системі.

Як зазначає дослідник, у сучасних умовах це поняття можна також визначити як здатність країни, регіону, економіки протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку та на ринках «третіх країн» [30, с. 99].

Тому їх доречно розділити на дві групи.

– суб'єктивний характер – те, що безпосередньо залежить від підприємства (елементи мікросередовища);

– фактори об'єктивного характеру, які не залежать від факторів макросередовища чи економіки.

Загалом, це визначення стратегії конкурентного розвитку. Виробнича структура повинна бути спроможною виробляти широкий асортимент відносно недорогої, але високоякісної продукції, гнучко та швидко реагувати на нові вимоги ринку, надавати послуги високої якості та високого рівня, сприяти інноваціям [23; 39, с. 55].

При виробництві товарів, які відносно рідко зустрічаються на ринку, оптимальна стратегія повинна бути спрямована на адаптацію виробника до вимог окремих груп споживачів або до змін таких вимог ринку (наприклад, у вигляді пропозиції нових видів продукції). Пропонування продукції певному сегменту споживачів, які не задоволені існуючими видами продукції і готові платити за них («нішева» стратегія).

Тактичні дії виробників мають бути пов'язані з реформуванням системи управління мотивацією праці, реструктуризація систем економічного аналізу; використання всіх методів, щоб отримати інформацію швидше; уміння знаходити можливості для захисту рішень, важливих для обраного сектору виробництва (що може підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках, збільшити експортний потенціал країни, зміцнити співпрацю з міжурядовими організаціями) тощо [43; 45, с. 225].

Тому зрозуміло, що вибір оптимальної конкурентної стратегії залежить від сфери бізнесу, в якій працює виробник. При багатосерійному виробництві простих і поширених видів продукції основна увага приділяється зниженню собівартості одиниці продукції, тобто використовується стратегія масового збуту. Низькі питомі витрати забезпечують конкурентну перевагу, визначаючи низький рівень цін на продукцію.

Ефективна конкурентна стратегія, що враховує переваги суб'єкта господарювання, включаючи потенційні конкурентні можливості, довгострокові програми, що враховують потенційні сфери діяльності, спрямована на ефективну реалізацію, здатність забезпечити успіх на ринку та переваги перед конкурентів [48, с. 99].

Останніми роками стратегічне управління все більше доповнюється функціями, які забезпечують основу для аргументації змін.

Правильність вибору конкурентної стратегії та ефективність її реалізації залежать, перш за все, від потенціалу підприємства, від рівня його конкурентного потенціалу (ефективності використання), від частки ринку, яку займає підприємство, а його конкурентна позиція – позиція лідера, сильного, слабого чи аутсайдера та цілі, які ставить перед собою підприємство [20, с. 55].

Ринок стає все більш конкурентним, і між виробниками йде конкуренція за сприятливіші умови виробництва та збуту своєї продукції, найбільший прибуток та інші переваги. Іншими словами, конкуренція відбувається багатьма різними способами і може набувати різних форм й проявів.

Корпоративну конкурентоспроможність слід визначити як властивість виробничо-економічних систем, які адаптуються до впливів зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність організації правильно визначається як її здатність краще забезпечувати постачання товарів або послуг, ніж її конкуренти, пропонуючи товари або послуги з диференційованими характеристиками, за умови, що учасники ринку відповідають стандартам якості [22].

Тому в умовах загострення конкуренції на вітчизняному агропродовольчому ринку непрофесійний менеджмент може призвести до великих збитків, а у випадку банкрутства агроформування поступово вступають в епоху інтуїтивного прийняття рішень на основі суб'єктивного вибору та суджень. Незважаючи на різні пріоритети та стратегії розвитку, ефективність стратегічного управління є дуже важливою.

Системи управління бізнес-процесами аграрного підприємства в умовах ведення діяльності під час військового стану та змін світового ринку аграрної продукції потребує розробок щодо нових стратегічних напрямків та стратегічної політики на підприємстві, які будуть спрямовані на усунення проблем та недоліків в діяльності досліджуваного підприємства [54, с. 168].

Відтак, головною концепцією удосконалення системи управління бізнес-процесами аграрного підприємства повинна стати розроблена та впроваджена нова стратегічна програма розвитку на підприємстві, яка може допомогти йому усунути недосконале використання вже наявного потенціалу існуючих високотехнологічних можливостей, які було б можливим використати для спрощення бізнес-процесів на підприємстві, або задля мінімізації витрат.

Система управління бізнес-процесами агропродовольчої сфери, діяльність якого здійснюється в умовах воєнного стану та змін на світовому аграрному ринку, потребує стратегічної розробки щодо нових перспективних напрямків та діяльності досліджуваного підприємства [13].

Разом з тим, концепцією удосконалення системи управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання має стати розроблена та впроваджена нова стратегічна програма розвитку в аграрному підприємстві, що може допомогти нівелювати негативні прояви використання наявного потенціалу існуючих можливостей, які було б можливим використати для спрощення бізнес-процесів, або задля мінімізації витрат тощо [37, с. 164].

Тому системне управління бізнес-процесами необхідне для ефективної роботи підприємства агропродовольчої сфери в контексті реалізації стратегії

розвитку та підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності. Однак, впровадження розробок вимагає стратегічного управління. Якісно розроблена стратегія дозволяє підприємству досягти запланованих результатів своєї діяльності в довгостроковій перспективі.

Запропонована процедура стратегічного управління бізнес-процесами розвитку аграрного підприємства дозволяє сформулювати та реалізувати комплексний підхід. Інструменти, представлені в цьому дослідженні, допоможуть керівникам агроформувань приймати управлінські рішення щодо впровадження розробок на основі бізнес-процесів, які відповідають стратегічним цілям.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано, що головною концепцією удосконалення системи управління бізнес-процесами аграрного підприємства повинна стати розроблена та впроваджена нова стратегічна програма розвитку на підприємстві, яка може допомогти йому усунути недосконале використання вже наявного потенціалу існуючих високотехнологічних можливостей, які було б можливим використати для спрощення бізнес-процесів на підприємстві, або задля мінімізації витрат.

2. Визнано, що система управління бізнес-процесами агропродовольчої сфери, діяльність якого здійснюється в умовах воєнного стану та змін на світовому аграрному ринку, потребує стратегічної розробки щодо нових перспективних напрямків та діяльності досліджуваного підприємства.

3. Доведено, що системне управління бізнес-процесами необхідне для ефективної роботи підприємства агропродовольчої сфери в контексті реалізації стратегії розвитку та підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності. Однак, впровадження розробок вимагає стратегічного управління. Якісно розроблена стратегія дозволяє підприємству

досягти запланованих результатів своєї діяльності в довгостроковій перспективі.

4. Обґрунтовано, що запропонована процедура стратегічного управління бізнес-процесами розвитку аграрного підприємства дозволяє сформулювати та реалізувати комплексний підхід. Інструменти, представлені в цьому дослідженні, допоможуть керівникам агроформувань приймати управлінські рішення щодо впровадження розробок на основі бізнес-процесів, які відповідають стратегічним цілям.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Проаналізуємо діяльність сільськогосподарського підприємства, яке знаходиться у Полтавській області та займається виробництвом і реалізацією продукції рослинництва і тваринництва та наданням сільськогосподарських послуг. Територія підприємства – рівнина. Ґрунт представлений сірим чорноземом. Ця земля придатна для вирощування сільськогосподарських культур.

Вся господарська діяльність у господарстві регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, соняшнику, сої, цукрового буряку, овочевих культур, яловичини, свинини, молока тощо.

Досліджуване підприємство агропродовольчої сфери на власний ризик здійснює самостійну, активну та систематичну господарську діяльність, спрямовану на отримання прибутку, подальший його розподіл між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Досліджуване підприємство самостійно планують і здійснюють господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією та отриманим прибутком.

Майно досліджуваного господарства складається з основних засобів, оборотних коштів і інших цінностей, вартість яких відображається на самостійному балансі суб'єкта господарювання, майно належить йому на праві власності.

Організаційна структура підприємства демонструє впорядковане

розташування елементів управління та форм взаємозв'язку, що перетворює існуючу структуру в систему (додаток Б).

Стратегічне управління здійснюється вищим керівництвом, яке складається з директорів, менеджерів, відділу аналізу, спеціалістів з розробки та координації стратегічних програм і проектів, групи загальної розробки та координації стратегії, групи контролю та координації, коригування.

За лінійно-функціонального управління керівники різних рівнів підприємства керують групою професіоналів, які об'єднані у відділи відповідно до їхніх функціональних функцій. Функціональні підрозділи (відділ кадрів, бухгалтерія, планово-економічний відділ) очолюють функціональні керівники, які приймають управлінські рішення та віддають розпорядження в межах підприємства (додаток В).

В сучасних умовах господарювання кліматичні умови, родючість земель сприяють розвитку вітчизняного товаровиробництва. Розглянемо забезпеченість досліджуваного підприємства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Отже, розрахунки даних табл. 2.1, вказують на те, що за 2018-2022 рр. відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів, що вказує на певне незначне зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь досліджуваного агроформування зросла на 0,7 га.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2018-2022 рр., га**

Вид земельних угідь	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа, га	2242,6	2242,5	2243,0	2243,0	2243,0	100,0
Усього сільсько- господарських угідь, га	2235,8	2236,9	2236,5	2236,5	2236,5	100,0
в т. ч.: рілля	2056,8	2057,9	2058,0	2058	2058,0	100,1
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	92,0	92,0	92,0	92,0	92,0	x

Сучасні прогресивні технології сільськогосподарського виробництва вимагають висококваліфікованих працівників, необхідних знань і навичок, яких в Україні бракує. Водночас, саме трудові ресурси є основним стратегічним елементом функціонування підприємства агропродовольчої сфери. Динаміку чисельності працівників характеризують дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	151	149	147	140	133	-18
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	19	17	15	15	14	-5
до загальної кількості працівників, %	12,6	11,4	10,2	10,7	10,5	-2,1
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	132	132	132	125	119	-13,0
до загальної кількості працівників, %	87,4	88,6	89,8	89,3	89,5	2,1
у т. ч.:						
в рослинництві	62	62	62	57	56	-6
в тваринництві	70	70	70	68	63	-7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	99,3	100,0	100,0	99,2	-0,8

Отож, чисельність працівників агроформування у 2022 р. становить 133 особи, з них 14 осіб (10,5 %) керівники всіх рангів (завідуючі бригадами, начальники відділів, директор тощо). Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. Разом з тим, кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві за 2018-2022 рр. знизилася за досліджуваний період на 13 осіб (9,8 %) і, у 2022 р. складає 119 осіб відповідно.

Розраховано, що протягом досліджуваного періоду в середньому за п'ять років 99,7 % працівників підприємства агропродовольчої сфери постійно

проживають на даній території, що, є позитивним чинником, й знижує ймовірність плинності кадрів в цілому.

Динаміка фінансових результатів є одним із найважливіших способів оцінки ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства агропродовольчої сфери (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	37163,0	32123,0	36605,0	39046,0	42351,0	114,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	281,54	243,36	277,31	312,37	355,89	126,4
у т. ч. на 1 працівника, зайнятого у рослинництві, тис. грн	599,40	518,11	590,40	685,02	756,27	126,2
на 1 працівника, зайнятого у тваринництві, тис. грн	530,90	458,90	522,93	574,21	672,24	126,6
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	1662,18	1436,05	1636,71	1745,85	1893,63	113,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	30625,0	26670,0	30011,0	31426,0	32950,0	107,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	700,0	145,0	275,0	339,0	269,0	38,4
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	+2,3	+0,5	+0,9	+1,1	+0,8	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. виробництво товарної продукції агропідприємства збільшилося на 14,0 %. Чистий прибуток у 2018 р. становив 700,0 тис. грн, а в 2022 р. – 269,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 431,0 тис. грн або на 61,6 %.

Тоді як собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 32950,0 тис. грн, що більше порівняно з 2018 р. на 2325,0 тис. грн або у 7,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом 2018-2022 рр. коливався. Так, 2018 р. даний показник склав +2,3 %, що на 1,5 п. п. вище, ніж у 2022 р. (+0,8 %).

Для того, щоб проаналізувати діяльність агроформування, необхідно

дослідити його виробничий напрямок та спеціалізацію за допомогою додатку Д.

Протягом досліджуваного періоду галузь рослинництва займає 61,4 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 34,6 %, послуги в сільському господарстві – 5,8 % відповідно. Розрахунки засвідчують, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 33,2 %, виробництва молока – 23,5 %, соняшнику – 9,2 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як коефіцієнт спеціалізації (K_c) становить 0,181, що свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства, що пояснюється його зерново-молочною орієнтацією.

Оцінка діяльності досліджуваного господарства вказує на те, що суб'єкт господарювання має можливості пристосовуватися до умов зовнішнього середовища та конкурувати з іншими виробниками аграрної продукції тощо.

Зрозуміло, що метою стратегічного управління є створення динамічної системи своєчасного визначення місії, цілей і стратегій, розробка та впровадження систем планування як інструменту реалізації орієнтирів удосконалення окремих підсистем підприємства агропродовольчої сфери, що є основою забезпечення конкурентоспроможного існування.

2.2. Суб'єкти та об'єкти стратегічного управління підприємством

Корпоративна стратегія є основою стратегічного планування, за допомогою якої аграрне підприємство може цілеспрямовано репозиціонувати виробництво нових продуктів і товарних груп, впроваджувати і використовувати нові технології, розвивати маркетинг, вдосконалювати корпоративну структуру управління, забезпечувати своєчасну і якісну підготовку і перепідготовку кадрів господарства.

У додатку Е відображено бізнес-модель досліджуваного господарюючого суб'єкту.

Перш за все, стратегічний менеджмент – це концепція виживання за певних умов. Сформувавши чітке уявлення про те, яким повинен бути суб'єкт підприємницької діяльності в майбутньому. Він формує чітке уявлення про те, в якому середовищі він повинен функціонувати, яку позицію він повинен займати на ринку, які конкурентні переваги були створені і які зміни необхідно зробити.

Таким чином, управлінське завдання вдосконалення та реалізації стратегії є радше правилом, ніж винятком. За цих умов стратегічне управління є основоположним, і діяльність із формування та реалізації стратегії фактично координуватиме всі управлінські дії кожного підприємства в певний момент.

Визначення ефективності бізнесу характеризується безперервним моніторингом та звітністю про стан виконання конкретних програм підприємства, прогрес у досягненні цілей, що здійснюються керівництвом підприємства. Тому атестація є важливою складовою системи управління компанією.

Об'єктом стратегічного управління досліджуваного підприємства є потенціал підприємства, який включає фінансові, трудові, матеріальні та інформаційні ресурси, пов'язані з господарською діяльністю підприємства та дозволяє оцінити конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Як наслідок, суб'єктом стратегічного управління підприємством є вищий, а іноді й середній рівень управління підприємством, здатний формувати та реалізовувати стратегії розвитку.

Зрозуміло, що ефективність стратегії визначається межами досягнення бажаних стратегічних напрямів розвитку підприємства за допомогою цієї стратегії. Крім того, інтегрований стратегічний напрямок бізнесу полягає в досягненні довгострокового виживання (підтримці свого існування) шляхом набуття відносно стабільної конкурентної переваги (отриманої через унікальні характеристики господарства), позиції на ринку, перспективні можливості.

Аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає використання достатньо великої кількості

показників, які дозволяють по-різному характеризувати напрями розвитку сільського господарства

Визначимо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,212	0,021	0,2400	0,1409	0,1325	-0,0795
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,835	0,664	1,498	2,120	1,979	+0,144
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,215	4,181	10,279	9,151	7,176	-2,039
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,891	0,761	0,903	0,887	0,861	-0,030

Отож, проаналізувавши дані табл. 2.4, можемо зробити висновок щодо ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. складає 0,1325, що вказує на відносну стабільність можливостей агрогосподарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів, його зменшення за досліджуваний період має негативну тенденцію.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє, яку питому вагу поточних зобов'язань суб'єкт господарювання зможе погасити, за умови застосування поруч із високоліквідними активами середньоліквідних активів. Зокрема, розрахований показник у 2022 р. вказує на таку ймовірність погашення поточних зобов'язань. Його відхилення за 2018-2022 рр. (+0,144) має позитивну динаміку.

Значення загального показника ліквідності у 2022 р. складає 7,176, тоді як у 2018 р. значення даного показнику складало 9,215. Середні значення цих показників за досліджуваний період перевищують нормативні значення

($\geq 1,0$), що на практиці свідчить про задовільний рівень, а отже, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності економіки за цими відносними критеріями. Проте тенденція до зниження цього показника є негативною (-2,039).

Про задовільний рівень забезпеченості суб'єкта господарювання власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2022 р. фактичний рівень не перевищує нормативне значення (> 1), і складає 0,861. Розрахунки за 2018-2022 рр. свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства агропродовольчої сфери.

Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової стійкості підприємства є його обмежені можливості виробництва й реалізації продукції, і, як наслідок, отримання відповідних надходжень.

Крім того, достатнього поширення в практиці дослідження компетенцій набув підхід, заснований на ретроспективному аналізі економічної діяльності, який базується на таких принципах:

можливості суб'єкта підприємницької діяльності формуються під впливом внутрішнього розвитку, який визначається вдосконаленням організаційно-виробничих технологій;

у практиці господарювання важливе значення має виробничо-комерційний досвід підприємства;

можливості агроформування розкриваються через призму, яка порівнює її внутрішні можливості з набором інструментів, необхідних для виробництва та продажу продукції.

Слід зазначити, що для більшості аграрних суб'єктів господарювання, як і сільськогосподарських підприємств, домінуючим стратегічним напрямом є збільшення обсягів реалізації та наявність стабільної системи постачання. За цих умов формуються ключові компетенції: доступ до сировинної бази та надійність технологічних систем. Основним фінансовим показником

успішності запропонованої стратегії є прибуток.

В цілому ефективність діяльності визначається правильною стратегією підприємства. Зрозуміло, що стратегію неможливо проаналізувати за допомогою одного показника, оскільки вона охоплює багато різних сфер діяльності організації.

Перш за все, стратегії оцінюються за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Наприклад, неефективно організоване управління призвело до зміни прогнозних термінів переходу на виробництво нової продукції, внаслідок чого підприємство зазнало збитків).

Домінуючим критерієм якості запропонованої стратегії вважаються економічні результати розробки функціональних тем і, як наслідок, процедура оцінки обраної стратегії виглядає наступним чином: чи досягне ця стратегія цілей господарювання. І це головний критерій оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає заявленим цілям, подальша оцінка проводиться за такими напрямками:

ступінь відповідності обраної стратегії вимогам. Перевіряється, наскільки стратегія пов'язана з вимогами основних аспектів зовнішнього середовища, наскільки враховані фактори ринкової динаміки та динаміка розвитку життєвого циклу продукту і чи реалізована вона. Стратегія призведе до створення нових конкурентних переваг тощо;

ступінь відповідності стратегії потенціалу та можливостям агроформування. При цьому оцінюється, чи дозволяє структура ефективно реалізувати стратегію, чи своєчасна програма впровадження стратегії. орієнтування тощо;

імовірність подолання ризиків, властивих стратегії. Аналіз обґрунтування ризиків здійснюється за такими напрямками: чи реалістичні основні передумови для вибору стратегії? Чи виправдані можливі позитивні результати, які ризики втрат через невдачу при реалізації стратегії?

Отже, найбільш ефективними показниками стратегічної діяльності є:

1) зростання або спад сегмента ринку, який контролює аграрне

підприємство;

2) динаміка доходів господарства порівняно з динамікою прибутків конкурентів;

3) тенденція отримання суб'єктом господарювання чистого прибутку та швидкість формування повернення інвестицій;

4) динаміка зростання обсягів реалізації продукції.

Основною стратегією розвитку досліджуваного суб'єкта господарювання є задоволення потреб споживачів шляхом реалізації на ринку високоякісної сільськогосподарської продукції та обслуговування споживачів.

Крім основної стратегії існують також допоміжні стратегії, які допомагають реалізувати загальну стратегію агроформування. У своїй діяльності підприємство використовує допоміжні стратегії: виробничу, маркетингову, фінансову, стратегії управління витратами та прибутком, стратегії формування та використання персоналу, стратегії формування відповідної матеріально-технологічної бази.

При аналізі можливостей і загроз у сільськогосподарському виробництві враховуються чинники загального становища господарства на ринку. Це може вплинути на здатність економіки досягати своїх стратегічних цілей, технологічні та екологічні фактори, а також конкуренти, споживачі, постачальники, податковий тиск тощо.

У сучасних умовах, в динамічному середовищі, погіршення фінансового стану сільськогосподарських підприємств спровоковано негативними економічними тенденціями у світі, зокрема, падінням виробництва, погіршенням фінансових результатів та неплатоспроможністю підприємств. Разом з тим, вийти із ситуації можна, виробивши та реалізувавши відповідну корпоративну стратегію.

Отже, кожна стратегічна альтернатива пропонує різні можливості для агроформування та характеризується різними витратами та наслідками.

2.3. Стратегічний аналіз підприємства

Середовище постійно змінюється. Тому для того, щоб діагностувати стан досліджуваного агроформування менеджери повинні володіти інформацією про характер змін, які можуть відбутися у зовнішньому середовищі. Ці діагнози в основному проводяться за допомогою матричних методів. Для визначення позиції підприємства в зовнішньому середовищі, тобто для отримання профілю, підприємство має здійснити структурування та відбір факторів, які, на думку експертів, можуть мати вплив на його результативність.

Саме з метою стратегічного аналізу діяльності суб'єкта господарювання, скористаємося PEST-аналізом. Даний метод, в першу чергу, сприяє з'ясуванню чинників середовища, які здійснюють найбільший вплив на дане господарство.

При проведенні PEST-аналізу формується експертна група зі співробітників і спеціалістів у сфері корпоративного управління для оцінки ймовірності прояву кожної ідентифікованої характеристики всередині групи та визначення вектора впливу (загроза чи можливість) для господарства), важливість, суттєвість і вплив на корпоративну діяльність. У результаті складається перелік найвпливовіших факторів зовнішнього ринкового середовища, які впливають на діяльність господарства (додаток Ж).

Наступним кроком є детальна оцінка кожного елемента цієї групи. Для цього в таблиці наводяться такі дані:

- прямі фактори зовнішнього середовища, виділені в окрему групу;
- загрози чи можливості, які приносить кожен елемент. Тут «-» – це загроза, яка негативно впливає на діяльність, а «+» – позитивний вплив, або можливість відповідно;
- ступінь впливу факторів на діяльність агроформування оцінюється експертами за шкалою від 0 (немає впливу) до 10 (максимальний вплив).

Аналіз показує, що політичні та економічні чинники, представлені в додатку 3, є важливими для розвитку підприємств.

Причиною може бути поточна політична і, як наслідок, економічна ситуація в країні, яка призводить до зростання рівня інфляції та нестабільності валютних курсів, що впливає на вартість ресурсів, сировини, матеріалів. Крім того, важлива роль відводиться викриттю корупції в процесі управління.

Воєнний стан в Україні також мав значний вплив. Як зазначалося вище, агроформування працює з партнерами в різних регіонах і відчуває різке скорочення замовлень через ризик розповсюдження бойових дій.

Крім того, агроформування характеризується неухильною тенденцією зростання вартості аграрної продукції, сировини і матеріалів, що негативно позначається на розмірі отриманого прибутку за поточного рівня цін. Це також впливає на зменшення обсягу коштів, спрямованих на розвиток та вдосконалення діяльності.

Отже, серед політико-економічних факторів зовнішнього середовища найбільший вплив мають такі фактори:

- політична нестабільність, корупція;
- рівень інфляції;
- собівартість ресурсів, сировини, матеріалів;
- поточна економічна ситуація на ринку
- воєнний стан в країні.

Враховуючи особливості діяльності сільськогосподарських підприємств, соціально-культурні чинники мають помірний вплив на діяльність. Тим не менш, найважливішими показниками для суб'єкта господарювання є попит, ставлення потенційних споживачів до її продукції, імідж компанії та комунікаційна діяльність.

Технологічні фактори також мають помірний вплив на діяльність підприємства агропродовольчої сфери. Загальновідомо, що для збереження конкурентоспроможності важливо постійно оновлювати технології та обладнання.

Отже, фактори зовнішнього середовища визначають, як саме господарство адаптуватиметься до умов, що змінюються, що не залежить від його поведінки.

Системним інструментом дослідження зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства є метод SWOT-аналізу, за допомогою якого встановлюється взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами підприємства, загрозами та можливостями, що супроводжують цю діяльність.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності підприємства є організація збуту, наявність нового обладнання, впровадження новітніх технологій і використання провідних методів управління підприємством. Для цього, потрібно зосередитися на цих ключових питаннях під час прийняття стратегічних рішень.

Одним із найважливіших і ефективних заходів стратегічного планування є SWOT-аналіз, який порівнює сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, які супроводжують діяльність аграрного підприємства.

Першим кроком SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін сільськогосподарських підприємств регіону в порядку зменшення важливості (додаток І).

У процесі SWOT-аналізу є необхідність визначення та оцінка ринкових перспектив і загроз за допомогою матриці сприятливих можливостей і загроз. Перелік слабких і сильних сторін кожного суб'єкта господарювання індивідуальний, але насправді це короткий, об'єктивний і принциповий виклад.

Зрозуміло, що метою зовнішнього аналізу є складання списку, аналіз і остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення мають бути зосереджені на використанні можливостей і захисті від загроз, які викликані змінами навколишнього середовища (додаток К).

Потім групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Ці два параметри оцінювали за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші загрози та найбільш перспективні можливості для економіки.

Це у верхньому правому квадранті (обведено пунктирною лінією). Використовуйте це під час побудови матриці аналізу SWOT.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства, в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства є, насамперед, відсутність чітких цілей, стратегії розвитку та конкурентоспроможності, організації збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технології виробництва та високий рівень основних засобів тощо.

Це може являти собою такі стратегічні переваги та можливості для розвитку господарюючого суб'єкту: сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації економіки до змін умов господарювання; близькість до ринків збуту розширює можливості розвитку; збільшення продажів продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Разом з тим, обмеженнями й загрозами виступають перелічені складові, як: воєнний стан в Україні; обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва; недостатній захист від зростаючої конкуренції; нестабільність цін на ключові енергоносії на світовому та внутрішньому ринках; потреби в інвестиціях є значними; недостатній рівень стійкості розвитку та конкурентоспроможності через сукупність факторів; нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів; обмежене використання інновацій, нових технологій тощо.

Разом з тим, стратегічними завданнями на сучасному етапі діяльності агроформування є:

- підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг на основі поживлення інвестиційних процесів;

- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- впровадження енергозберігаючих заходів та раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;
- визначення стратегічно важливих проєктів та джерел їх фінансування.

Тому важливим завданням діяльності є аналіз та прогнозування ринкової ситуації з метою формування конкурентної позиції та синхронізації управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища.

Одночасно з цим, потрібно проаналізувати можливі перспективні напрями стратегічного управління бізнес-процесами господарства в умовах конкурентного ринку.

Підсумовуючи, доречно зазначити, що аналіз впливу зовнішніх факторів – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до підприємства фактори, щоб визначити можливості та загрози та передбачити багато прихованих факторів.

Водночас, необхідно проаналізувати перспективні напрями стратегічного управління бізнес-процесами в сучасних умовах в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери. Саме тому доцільним є продовження досліджень даних аспектів у наступному розділі магістерської дипломної роботи.

Висновки до розділу 2

1. Здійснені розрахунки продемонстрували, що досліджуване господарство має зерново-молочну орієнтацію. Зокрема, протягом 2018-2022 рр. галузь рослинництва займає 61,4 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 34,6 %, послуги в сільському господарстві – 5,8 % відповідно. Питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 33,2 %, виробництва молока – 23,5 %, соняшнику – 9,2 % від

загального обсягу грошових надходжень.

2. Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової стійкості підприємства є його обмежені можливості виробництва й реалізації продукції, і, як наслідок, отримання відповідних надходжень. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. складає 0,1325, що вказує на відносну стабільність можливостей агрогосподарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів, його зменшення за досліджуваний період має негативну тенденцію. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє, яку питому вагу поточних зобов'язань суб'єкт господарювання зможе погасити, за умови застосування поруч із високоліквідними активами середньоліквідних активів. Зокрема, розрахований показник у 2022 р. вказує на таку ймовірність погашення поточних зобов'язань. Його відхилення за 2018-2022 рр. (+0,144) має позитивну динаміку.

3. Результати SWOT-аналізу свідчать, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати стійку базу для подальшого розвитку агроформування. Підприємству агропродовольчої сфери рекомендовано впроваджувати певні комбінації стратегій, зокрема: стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку фактичного ринку.

4. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності агроформування, в першу чергу, є відсутність стратегій розвитку, чітких цілей, продуманих тактик ведення конкурентної боротьби, результативної організації збуту, ефективної системи стимулювання покупців, високий ступінь зносу основних засобів.

5. За допомогою PEST-аналізу визначено, що найбільш визначальними чинниками зовнішнього середовища, що спричиняють вплив на господарюючий суб'єкт є політична нестабільність в країні, воєнний стан, динаміка постійних змін курсів валют, високі митні збори і тарифи, рівень

оподаткування в галузі, потенціал інновацій, ціна аграрної продукції, доступність ресурсів, імідж підприємства на ринку, територіальне розташування підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

3.1. Визначення стратегічних напрямів управління бізнес-процесами у контексті змін реалізації стратегії підприємства

З точки зору стратегічного управління бізнес-процесами, фокус підприємства агропродовольчої сфери зміщується з тактичних завдань на створення чітких планів довгострокового функціонування бізнес-процесів. Використання бізнес-процесів у корпоративній діяльності забезпечує досягнення цілей обраної стратегії. Для ефективного функціонування агроформування та підтримки його конкурентоспроможності необхідне системне управління бізнес-процесами. Однак, впровадження розвитку вимагає стратегічного управління. Якісно розроблена стратегія дозволяє суб'єкту господарювання досягти запланованих результатів у довгостроковій перспективі.

Процес стратегічного управління бізнес-процесами корпоративного розвитку дозволяє сформулювати та реалізувати комплексний підхід. Це сприятиме прийняттю керівництвом досліджуваного господарства управлінських рішень щодо впровадження розробок, що базується на бізнес-процесах, які відповідають стратегічним цілям.

Створення та підтримка бізнес-моделі є інструментом ефективного управління бізнесом на основі процесного та системного підходу. Ми рекомендуємо почати розробку бізнес-моделі з побудови функціональної бізнес-моделі. Корпоративне управління має бути виражене у формі бізнес-процесів (робочих процесів), які перетворюють вхідні дані у вихідні дані, споживані іншими процесами або зовнішніми споживачами.

Формування функціональної моделі включає наступні задачі:

- трансформувати управління підприємством у процесне середовище;
- опис межі мікропроцесів;
- ідентифікація макропроцесів;
- визначити входи і виходи;
- встановлення фактичних взаємозв'язків між процесами на рівні подій.

Удосконалення бізнес-моделі агроформування лежить у сфері інноваційних інвестицій та проєктної діяльності. Інноваційні бізнес-моделі формуються шляхом зміни двох або більше елементів бізнес-моделі, надання їм нового концептуального значення та зміни функціональних процесів (додаток Л).

Однак ряд макро- та мікробізнес-процесів є звичайним. Вони можуть бути унікальними у багатьох різних формах, типах і бізнес-моделях. До них належать: співпраця з клієнтами; відносини з постачальниками; планувати; управління виробництвом та запасами; управління інфраструктурою; управління проєктами; управління логістикою; управління якістю; облік і контроль; фінансовий менеджмент; вітання; управління бізнес-ризиками тощо.

Визначивши ці та інші макропроцеси, організації можуть окреслити логічні межі свого бізнесу та визначити, які процеси є основними, а які другорядними та мають відношення до їх основного бізнесу. Побудова функціональної моделі дає можливість поглянути на існуючі системи управління бізнесом і зрозуміти, як це відбувається у вигляді наявної інформації, нормативних документів і повної формальної структури управління на рівні домогосподарства.

Інноваційна реструктуризація бізнес-моделей особливо актуальна для процесу зміни економічних умов діяльності. Ці процеси можуть бути рушійною силою у вирішенні проблем, які підвищують конкурентоспроможність організації в умовах зростаючої ринкової конкуренції та оживляють спосіб розвитку організації.

Кожен вид діяльності сприяє або перешкоджає встановленню конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва за витратами та створює або руйнує основу для диференціації (відмінності від конкурентів).

Розробка ефективної бізнес-моделі підприємства здійснюється на основі конкурентної оцінки і є складною багаторівневою операцією, спрямованою на визначення найважливіших кількісних та якісних показників конкурентоспроможності.

Необхідна модель структурована відповідно до таких аспектів:

- 1) організаційний – описує топологію підприємства, територію, розміщення обладнання, організаційну структуру тощо;
- 2) елементний – опис різної продукції (послуг) і розміщення технології виробництва;
- 3) функціональний – описує структуру бізнес-процесу та відповідає на запитання «як»;
- 4) модель потоку даних (описує інформацію про фінансові та матеріальні ресурси, задіяні в бізнес-процесі, і відповідає на питання «який ресурс»).

Подальше вдосконалення досліджуваної нами бізнес-моделі агроформування лежить у вимірі узгодження інтересів усіх учасників і партнерів підприємства:

- максимальний рівень автоматизації функцій бізнес-процесів, таких як збір, обробка та подача бухгалтерської інформації;
- принцип забезпечення однаковості введення основної облікової інформації;
- дублювання інформації та виключення функцій збору, обробки та аналізу (дублювання інформаційних зв'язків);
- ефективність збору, обробки та передачі інформації до центрів управлінських рішень;
- учасники бізнес-процесу з різних ієрархічних рівнів повинні бути інтегровані в єдиний інформаційний простір;

кожен бізнес-процес повинен мати свого власника (одноосібно відповідальну особу) у бізнес-процесі. Тому кожен бізнес-процес повинен мати чітко встановлені входи і виходи (точки взаємодії з іншими бізнес-процесами);

система бізнес-процесів повинна відображати всі етапи життєвого циклу;

опис бізнес-процесу та бізнес-модель «як є» повинні містити інформацію, яка дозволяє власнику здійснювати оперативний контроль. Це означає, що кожен бізнес-процес у моделі повинен керуватися ззовні;

максимальна уніфікація бізнес-процесів зі схожими цілями.

Удосконалення стратегічного управління агроформуванням стосується процесу, за допомогою якого відбуваються навмисні зміни, щоб позитивно змінити її економічні, соціальні та екологічні показники та отримати додаткові переваги за рахунок сталого розвитку. Тому сьогодні стратегічне управління визнано ефективним інструментом побудови та підтримки належного рівня конкурентоспроможності вітчизняних компаній АПК.

Стратегія господарюючого суб'єкта в цілому вказує на мету існування, як воно буде досягати поставлених цілей, а також напрямок, у якому агроформування буде рухатися і розвиватися.

В аналітичному розділі кваліфікаційної роботи досліджено середовище, з яким стикається господарство, і показано, що найважливішими факторами його розвитку є ефективно обрана стратегія та кваліфікація співробітників, особливо провідних спеціалістів.

Обґрунтовано, що аналіз діяльності аграрного підприємства має об'єктивно відповідати виробничим, природним та соціально-економічним умовам функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання.

Виникла обґрунтована потреба впровадження впорядкованої системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності підприємства, яка відображає нову парадигму стратегічного управління та покликана

забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх та внутрішніх змін, гнучкість усіх елементів системи організації та управління, автономність та економіко-структурна роздробленість підприємства в цілому.

Основними елементами середовища функціонування бізнес-моделі аграрного підприємства є стратегія, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології.

Тому ефективне та якісне стратегічне управління сільськогосподарським підприємством вимагає від керівників стратегічного мислення та вміння прогнозувати наслідки стратегічних рішень. Тому стратегічне управління є необхідною умовою розвитку агроформування. Отже, менеджери та власники керують кожним із цих кроків. Ці кроки називаються «пірамідою стратегічного управління» і в кінцевому рахунку забезпечують досягнення бізнес-місії.

Початкові кроки у розробці місії та стратегії агроформування визначаються його цілями. Цілі – це результати, яких хочуть досягти керівництво та співробітники. Зрозуміло, що її слід формулювати, виходячи з проблем підприємства. Тому перед підприємством стоїть низка цілей, досягнення яких забезпечить їй стратегічну перевагу над конкурентами:

- систематичні маркетингові дослідження;
- посилення роботи зі споживачами;
- оновлення й модернізація виробничих потужностей;
- розширення ринків збуту продукції;
- зменшення нерентабельної діяльності;
- ліквідація фінансових ускладнень, максимально можливе звільнення від дебіторської, та кредиторської заборгованостей.

Кожна із запропонованих цілей сприяє забезпеченню функціональних цілей сільськогосподарського підприємства та може бути представлена для кожного напрямку діяльності (табл. 3.1).

Тому існує система цілей, яка лежить в основі місії сільськогосподарського підприємства. Однак неможливо досягти всіх цілей

одночасно протягом тривалого періоду часу, оскільки керівництво неправильно розподіляє обмежені ресурси.

Уникнути такої ситуації можна, розставивши завдання за пріоритетністю та окресливши умови досягнення кожної конкретної мети. Для цього доцільно використовувати структуру «дерева цілей», яка забезпечує необхідні умови для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1

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

Чинники	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно-функціональна структура управління	Створення гнучкої організаційної структури
Організація виробництва	Виробництво та реалізація зернових з найбільшою питомою вагою кукурудзи на зерно та технічних – з соняшником та соєю, як найбільш прибуткових культур	Вирощування культур за ресурсоощадними технологіями із застосуванням мінімального агрокомплексу. Переробка зерна, створення продукції з доданою вартістю. Вирощування високорентабельних видів продукції (озимий ріпак). Використання високопродуктивних порід тварин
Фінансове управління	Висока платоспроможність та ліквідність агропідприємства	Акумуляування коштів для інвестування, розширення, оновлення, реконструкція складських приміщень
Маркетинг	Робота з ринковою інформацією мінімальна	Проведення маркетингових досліджень та налагодження постійного контакту з покупцями аграрної продукції підприємства. Розширення сфери збуту
Персонал	Робота з персоналом недостатня	Проведення навчання та перепідготовка працівників, що займаються агровиробництвом, підвищення кваліфікації працівників управлінського складу підприємства

Визначальним вважаємо механізм розробки стратегії діяльності агроформування, що обумовлено вирішальним значенням стратегії діяльності у досягненні стійкості його функціонування й забезпеченні його подальшого

розвитку.

Разом з тим, першочерговою ціллю є залучення маркетологів, аналіз споживчого ринку та інших ринків збуту Полтавської області, розширення наявного ринку збуту сільськогосподарської продукції суб'єкта господарювання на 1-2% на рік та закріплення нових ринків до 2028 року. Друга ціль: капіталізація 10 % річного прибутку формування з метою перепрофілювання або будівництва нового приміщення для зберігання продукції (сховища, ангари) з високим рівнем автоматизації робочих процесів.

Наступною ціллю є упровадження ресурсозберігаючих технологій ведення сільськогосподарського виробництва з використанням мінімальних агрокомплексів протягом 2024-2028 років. Необхідно оцінити напрями діяльності представленого підприємства відповідно до пріоритетів досягнення та вибрати найбільш оптимальний спосіб з усіх альтернативних.

Переходимо до завершального етапу – формування цілей сільськогосподарського підприємства. Суть цього процесу полягає в наступному:

- 1) визначення необхідних характеристик господарства, вказівка на його призначення;
- 2) виявлення можливих, але небажаних характеристик, передбачення дій, які могли б нівелювати вплив цих ситуацій на мету;
- 3) визначення можливих та бажаних ситуацій й включення їх до мети;
- 4) рекомендація заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих ситуацій.

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення управління агроформуваннями забезпечать ефективну взаємодію оперативного та стратегічного управління та сприятимуть досягненню цільового напрямку стратегічного розвитку. Це забезпечує системний ефект, який дозволяє як підприємствам, так і споживачам продукції впроваджувати бажану бізнес-модель.

Отож, за сучасних динамічних умов бізнес-середовища однією з

важливих умов досягнення високого рівня ефективності досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є збалансоване управління, одночасна концентрація на різних напрямках і розкриття резервів господарства.

Таким чином, бізнес-модель, яка є спрощеним уявленням про те, як створити ціннісну пропозицію для споживачів, покупців і організувати певну економічну діяльність для отримання прибутку. Вона виконує декілька важливих функцій, таких як уточнення стратегії, надання чіткої перспективи розвитку агроформування, організація ефективної системи бізнес-процесів тощо.

3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в контексті реалізації стратегії

Після аналізу діяльності особливостей господарювання досліджуваного підприємства нами запропоновано конкретизувати стратегію розвитку для реалізації цілей, поставлених у плані розвитку досліджуваного господарства. Основними напрямками стратегії розвитку є інтенсивне зростання, диверсифіковане зростання, інтегрованого зростання та стратегія скорочення.

Зазначені бізнес-процеси мають формуватися на основі визначення загальної (корпоративної) стратегії аграрного підприємства та інших різновидів стратегій, які забезпечать раціональне використання потенціалу підприємства агропродовольчої сфери й досягнення стійкості функціонування.

На основі здійсненого у розділі 2 кваліфікаційної роботи SWOT-аналізу, результатів застосування PEST-аналізу діяльності агроформування нами з'ясована необхідність розробки перспективних напрямів управління даним підприємством.

Нами запропонованого для досліджуваного підприємства обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну (загальну) стратегію.

Ця стратегія передбачає прагнення зберегти існуючі високі позиції на ринку збуту, захистити свої інтереси від основних конкурентів у складній конкурентній ситуації, знизити витрати на діяльність і ціни на продукцію. Отримання фінансових результатів діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в динамічному та досить несприятливому для агроформування зовнішньому середовищі.

Здійснимо деталізацію удосконалення діяльності підприємства за функціональними напрямками (табл. 3.2).

Вибір такої стратегії зумовлений, насамперед тим, що агроформування працює в несприятливих умовах зовнішнього середовища (воєнний стан в Україні, економічна та політична криза, жорсткі умови конкуренції в галузі), низька платоспроможність населення як потенційних покупців).

Таблиця 3.2

**Рекомендований набір функціональних стратегій для підприємства,
2024-2028 рр.**

Напрями	Характеристика	Рекомендовані стратегії
Загальна (корпоративна) стратегія – стратегія стабілізації		
Конкурентна стратегія	Передбачає пропонування на ринок товарів і послуг, якісні характеристики яких відрізняються від характеристик конкурентів, що визначає попит на цю продукцію	Стратегія диференціації
Говарна	Передбачає наявність великої кількості різновидів продукції для забезпечення його конкурентоспроможності та формування високого попиту на неї	Стратегія диференціації продукції, послуг
Економічна стратегія	Забезпечує відповідність продукції стандартам технології виробництва та забезпечує виробництво продукції високої якості. Удосконалення, модернізація технічного обладнання	Стратегія диференціації. Стратегія підвищення якості продукції. Стратегія запровадження інновацій
Фінансова стратегія	Збереження напряму стабільності основних фінансово-економічних показників, поступове зростання рентабельності та прибутковості продукції та послуг	Стратегія підвищення прибутку. Стратегія стабілізації
Маркетинг	Удосконалення та розвиток маркетингової політики, посилення значущості маркетингової та збутової політики, розширення каналів збуту продукції та	Стратегія розширення ринків збуту.

	ринків збуту, доступ до нових сегментів ринку та нових ринків. Поліпшення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності споживачів	Комунікаційна стратегія. Стратегія інтеграції
Кадрова стратегія	Обґрунтований підбір кваліфікованих кадрів, перевищення темпів зростання продуктивності праці над заробітною платою, створення досконалої системи стимулювання праці	Стратегія вузької спеціалізації, високої кваліфікації. Кадрова стратегія
Управлінська стратегія	Проведення роботи зі створення та застосування організаційних кодексів поведінки. Підвищення готовність команди до змін. Необхідність спонукати команду працювати як єдине ціле та реалізовувати спільні цілі. Досягнення та задоволення потреб кожного працівника окремо	Стратегія корпоративної єдності
Інноваційна стратегія	Спрямована вдосконалення обладнання, технологій, продуктів і послуг господарства, спираючись на вже існуючу технологічну базу	Традиційна стратегія

Пріоритетом підприємства є саме збереження вже досягнутих позицій на ринку збуту, високий рівень конкурентоспроможності та позитивний кінцевий фінансовий результат діяльності.

Що стосується конкурентної стратегії, вважаємо, що досліджуване господарство має обрати стратегію диференціації, яка забезпечує ринок товарами та послугами, що відрізняються за якістю від конкурентів.

Щодо продуктової стратегії агроформування можна запропонувати вибір такої стратегії диференціації товарів і послуг, яка дозволяє численними модифікаціями продукції забезпечити значну конкурентоспроможність і формування високого попиту.

Що стосується інноваційної стратегії, то підприємству агропродовольчої сфери пропонується обрати традиційну стратегію, спрямовану на вдосконалення технологій, обладнання, продукції, послуг підприємства на основі існуючої технологічної бази.

Пропонуємо спрямувати кадрову стратегію аграрного підприємства на реалізацію кадрової політики щодо формування висококваліфікованого персоналу, перепідготовки персоналу, забезпечення соціального захисту.

Тому для покращення діяльності досліджуваного підприємства необхідно розглянути стратегічні альтернативи, тобто стратегії інтеграції, такі як посилення контролю за постачанням сировини для агроформування,

стратегія диференціації, стратегія корпоративної інтеграції, покращення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності споживачів тощо.

Відомо, що визначення стратегії агробізнесу принципово залежить від конкретного контексту, в якому знаходиться господарство. Якщо стратегія базується на передбаченні довгострокових перспектив економічних і ринкових змін, така тактика відображає ситуативні принципи прийняття рішень.

Менеджери всіх рівнів – це ті, хто реалізує стратегію в межах своїх повноважень і обов'язків. Остання ситуація створює додаткові труднощі, які полягають у тому, що кожен керівник, приймаючи рішення, виходить з особистого досвіду наявної інформації та результатів аналізу ситуації, що склалася.

Однак існують певні основні вимоги, які повинен враховувати будь-який бізнес, який використовує методи стратегічного управління:

- визначення пріоритетності завдань, наприклад, встановлення організаційних відносин, розподіл ресурсів тощо;
- встановлення узгодженості між стратегією і структурою управління аграрним підприємством, системою мотивації та стимулювання, загальними переконаннями, корпоративними цінностями, нормами й правилами поведінки тощо;
- вибір стилю керівництва і підходу до управління агропідприємством під час забезпечення реалізації стратегії.

Кінцевим ефектом організаційної системи є раціональна взаємодія зовнішнього і внутрішнього середовища, уміле використання їх елементів як основи формування економічних структурних функцій.

Отже, на основі проведеного аналізу виявляється, що для підприємства є важливим використання нових технологій у сфері вдосконалення виробничого процесу, як у виробництві, так і в управлінні.

Усі запропоновані нами заходи спрямовані на те, щоб запропонована стратегія та її окремі складові мали позитивний соціальний, економічний та

екологічний вплив і сприяли формуванню сприятливого іміджу досліджуваного суб'єкта господарювання за сучасних умов.

Машинно-тракторний парк у господарстві повинен бути оснащений сучасною сільськогосподарською технікою, яка відповідає вимогам сучасних високоефективних енерго- і ресурсозберігаючих технологій виробництва, переробки та зберігання, стандартам умов під час роботи та вимогам безпеки праці. Оптимальні терміни та якісна технічна експлуатація, економія енергоресурсів.

У досліджуваному підприємстві є поле озимої пшениці, що знаходиться на відстані від елеватора 10 км. Очевидно, що на збиранні врожаю аграрне підприємство може використати комбайни Claas Lexion 440 3 одиниці та John Deere 7020 7 одиниці. За допомогою теорії масового обслуговування спрогнозуємо оптимальну кількість автомобілів КАМАЗ-55102 з причепом, що потрібна для обслуговування даних комбайнів. Вихідні дані для розв'язування задачі на ЕОМ наведені у додатку М.

При розрахунку складу збирально-транспортної ланки, до якої входять збиральний комбайн і автомобілі необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення зерном бункера комбайна при роботі у заданих умовах, тривалість рейсу автомобіля та кількість автомобілів, потрібних для транспортування зерна від комбайнів.

Разом з тим, після розрахунку результати свідчать, що для обслуговування 7-ох комбайнів John Deere 7020 необхідно 9 автомобілів та трьох комбайнів Claas Lexion 440, потрібно 6 автомобілів КАМАЗ-55102.

У 2022 р. у досліджуване підприємство для транспортування зерна від комбайнів John Deere 7020 використовувалися 7 автомобілів КАМАЗ-55102, а від Claas Lexion 440 – 5, при цьому витрати становили 1565,29 грн.

При роботі збирально-транспортної ланки у складі трьох комбайнів Claas Lexion 440 та 7 комбайнів John Deere 7020 за наявності 15 автомобілів КАМАЗ-55102 загальна сума втрати від простою техніки за годину становитиме 473,20 грн (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та

258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

Зрозуміло, що при застосуванні оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати скоротяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що свідчить про економічну доцільність такого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

Враховуючи обґрунтування корпоративних стратегій розвитку досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери необхідно сформулювати систему питань реалізації технологічної політики, спрямовану на:

оновлення й удосконалення матеріально-технічної бази підприємства;

організацію роботи з удосконалення та освоєння нової техніки, прогресивних технологій виробництва сільськогосподарської продукції на основі нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії;

організацію оптимізованого забезпечення матеріально-технічними ресурсами;

поширення й упровадження сучасних технологій, новітніх досягнень виробничої науки і техніки;

підготовка та підвищення кваліфікації механізаторів, інженерно-технічних працівників;

обґрунтування вимог до обладнання з урахуванням тенденцій розвитку технологій;

ефективне використання матеріально-технічних і енергетичних ресурсів в агропродовольчій сфері.

Результати дослідження рекомендують агроформуванню звернути увагу на уточнюючі стратегії, в тому числі освоєння інших сфер діяльності для диверсифікації (розвиток і розширення сфери послуг, обслуговування сільськогосподарської техніки), що сприятиме зміцненню ринкової позиції та забезпечить додаткові фінансові ресурси для реалізації основних видів діяльності господарства.

Стратегічне управління впровадженням бізнес-процесів передбачає не тільки забезпечення короткострокової ефективності впровадження, а й

забезпечення ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Це управління полягає у формуванні та реалізації довгострокових стратегій розвитку бізнес-процесів на основі постійного моніторингу, зміни конфігурації для забезпечення досягнення довгострокових цілей.

При координації стратегічного управління бізнес-процесами агроформування необхідно зосередити увагу на таких питаннях:

- 1) відсутність інвестицій у новітні технології та інновації;
- 2) негативні демографічні тенденції призводять до нестачі кваліфікованих кадрів;
- 3) ігнорування ширших можливостей диверсифікації виробництва.

На основі здійсненого аналізу в кваліфікаційної роботи щодо діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання та забезпечення вже існуючих стратегій, в якості уточнюючих стратегій нами рекомендовано розширення переліку послуг у сільському господарстві.

Ще один шлях удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами – розгляд можливості вирощування нових культур. Тому для досліджуваного нами агроформування, бажано розширити сівозміну та вирощувати озимий ріпак, який раніше вирощувався в господарстві, а останнім часом вирощується без сівозміни.

Ще однією пропозицією, яка би сприяла удосконаленню результативності господарської діяльності, є розрахунки щодо доцільності вирощування таких нішевих культур як сорго або гречка. У даному дослідженні ми зупинимо увагу на розрахунках економічної доцільності вирощування озимого ріпаку, оскільки підприємство має відповідний достатній досвід.

Для агроформування рекомендується вирощування озимого ріпаку, оскільки господарюючий суб'єкт має достатньо земельних ділянок, і оскільки ця культура вже вирощувалася у господарстві раніше, відповідно, працівники, мають достатній досвід. Ріпак є ліквідною культурою, тому очікуваний дохід від реалізації цієї продукції може бути значним.

Зрозуміло, що вирощування ріпаку має значні економічні наслідки для господарств агропродовольчої галузі. Дотримання основних елементів технології вирощування та масове впровадження гібридів додає стабільності в отриманні врожайності понад 35 т/га, а в окремих господарствах з достатньо високою рентабельністю можна отримувати й понад 50 т/га.

Озимий ріпак – найпоширеніша олійна культура родини капустяних. Насіння містить 38-50 % олії, 16-29 % протеїну, 6-7 % клітковини, 24-26% безазотистого екстракту. Основним призначенням вирощування ріпаку є олія. Ріпакова олія необхідна для харчової та різних галузей промисловості. Водночас, ріпак має значні переваги як медонос. У період цвітіння з гектара можна отримати 80-90 кг меду.

До основних переваг озимого ріпаку належать його важливі фітосанітарні властивості в сівозмінах, здатність споживати поживні речовини з глибоких шарів ґрунту та здатність ефективно використовувати надлишок зимової вологи для закладення культури.

Ріпак – високоліквідна культура, яка користується високим попитом на агропродовольчих ринках. Варто також зазначити, що при вирощуванні ріпаку утворюється побічний продукт – солома, урожайність якої в середньому становить 20,0 ц з гектара. У сучасних динамічних умовах побічна сільськогосподарська продукція використовується в різних сферах, особливо в альтернативній енергетиці.

Розглянемо за допомогою даних додатку Н статті витрат, що понесе досліджуване господарство при вирощуванні озимого ріпаку.

Розрахунки додатку вказують на те, що загальна сума сукупних витрат досліджуваного підприємства для вирощування озимого ріпаку орієнтовно становитиме 6126,0 тис. грн. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати, а саме витрати на придбання насіння – 897,6 тис. грн, або 14,7 %, гербіциди і дисканти – 852,9 тис. грн (13,9 %), інсектициди та протруйники – 739,7 тис. грн (12,1 %). При цьому, витрати на оплату праці становлять 421,4 тис. грн, або 6,9 %.

Усі витрати на вирощування озимого ріпаку та його реалізацію пораховано на весь сезон, починаючи від сівби, закінчуючи реалізацією. Вирощування ріпаку у 2024 р. планується на площі 356,0 га. Підприємство може орієнтуватися на прогнозовану урожайність у 33,5 ц/га. При цьому, прораховано, що вирощування ріпаку є не вигідним для господарства, за умови, коли урожайність становитиме 26,9 ц/га.

Розрахунок економічної ефективності вирощування озимого ріпаку у господарстві представлений у табл. 3.3.

З аналізу даних табл. 3.3 можна зробити висновок, що вирощування ріпаку є вигідним. За прогнозованого рівня цін 1000,00 грн/ц чистий дохід становитиме 11926,00 тис. грн. Тоді загальний прогнозний прибуток становитиме 4174,10 тис. грн. У розрахунку на 1 ц даний показник складе 350,0 грн/ц, що забезпечить рівень рентабельності 65,6 %.

Таблиця 3.3

Прогнозна економічна ефективність вирощування озимого ріпаку у підприємстві, 2024 р.

Показники	Вартість, тис. грн
Площа посіву, га	356,0
Урожайність, ц/га	33,5
Валовий збір, ц	11926,0
Прогнозована ціна реалізації, грн/ц	1000,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	11926,0
Повна собівартість, тис. грн	6363,5
Повна собівартість 1 ц, грн	533,6
Рівень урожайності, нижче якого вирощування культури збиткове, ц/га	26,9
Прибуток на 1 ц, грн	350,0
Сукупний прибуток, тис. грн	4174,1
Рівень рентабельності, %	65,6

Розглянуті пропозиції та заходи щодо впровадження оптимальної бізнес-моделі підприємства агропродовольчої сфери придатні для практичної реалізації. Це пов'язано з тим, що її впровадження сприяє збільшенню доходів, особливо оптимізації кількості збиральної та транспортної техніки під час

збиральних робіт, економії паливно-мастильних матеріалів; розширення асортименту високорентабельної аграрної продукції підприємства тощо.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що стратегічне управління впровадженням бізнес-процесів передбачає не тільки забезпечення короткострокової ефективності впровадження, а й забезпечення ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Це управління полягає у формуванні та реалізації довгострокових стратегій розвитку бізнес-процесів на основі постійного моніторингу, зміни конфігурації для забезпечення досягнення довгострокових цілей.

2. Запропонованого для досліджуваного підприємства обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну (загальну) стратегію. Ця стратегія передбачає прагнення зберегти існуючі високі позиції на ринку збуту, захистити свої інтереси від основних конкурентів у складній конкурентній ситуації, знизити витрати на діяльність і ціни на продукцію. Отримання фінансових результатів діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в динамічному та досить несприятливому для агроформування зовнішньому середовищі.

3. Серед тактичних заходів щодо забезпечення визначеної стратегії виявлено необхідність використання оптимізованого складу збирально-транспортної ланки, що дозволить зменшити витрати на 1092,09 тис. грн (69,8 %) і свідчить про економічну доцільність.

4. Пропозиції щодо вирощування високорентабельних видів продукції (озимий ріпак) свідчать про те, досліджуване підприємство може отримати додатковий фінансовий ефект. Так, за прогнозованого рівня цін 1000,00 грн/ц чистий дохід становитиме 11926,00 тис. грн. Тоді загальний прогнозний

прибуток становитиме 4174,10 тис. грн. У розрахунку на 1 ц даний показник складе 350,0 грн/ц, що забезпечить рівень рентабельності 65,6 %.

5. Запропоновані пропозиції та заходи щодо впровадження оптимальної бізнес-моделі підприємства агропродовольчої сфери придатні для практичної реалізації. Це пов'язано з тим, що її впровадження сприяє збільшенню доходів, особливо оптимізації кількості збиральної та транспортної техніки під час збиральних робіт, економії паливно-мастильних матеріалів; розширення асортименту високорентабельної аграрної продукції підприємства тощо.

ВИСНОВКИ

1. Визнано, що система управління бізнес-процесами агропродовольчої сфери, діяльність якого здійснюється за сучасних умов, потребує стратегічної розробки щодо нових перспективних напрямків та діяльності досліджуваного підприємства.

2. Доведено, що системне управління бізнес-процесами необхідне для ефективної роботи підприємства агропродовольчої сфери в контексті реалізації стратегії розвитку та підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності. Однак, впровадження розробок вимагає стратегічного управління. Якісно розроблена стратегія дозволяє підприємству досягти запланованих результатів своєї діяльності в довгостроковій перспективі.

3. Обґрунтовано, що запропонована процедура стратегічного управління бізнес-процесами розвитку аграрного підприємства дозволяє сформулювати та реалізувати комплексний підхід. Інструменти, представлені в цьому дослідженні, допоможуть керівникам агроформувань приймати управлінські рішення щодо впровадження розробок на основі бізнес-процесів, які відповідають стратегічним цілям.

4. Здійснені розрахунки продемонстрували, що досліджуване господарство має зерново-молочну орієнтацію. Зокрема, протягом 2018-2022 рр. галузь рослинництва займає 61,4 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 34,6 %, послуги в сільському господарстві – 5,8 % відповідно. Питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 33,2 %, виробництва молока – 23,5 %, соняшнику – 9,2 % від загального обсягу грошових надходжень.

5. Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової стійкості підприємства є його обмежені можливості виробництва й реалізації продукції, і, як наслідок, отримання відповідних надходжень. Так, коефіцієнт

абсолютної ліквідності у 2022 р. складає 0,1325, що вказує на відносну стабільність можливостей агрогосподарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів, його зменшення за досліджуваний період має негативну тенденцію. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє, яку питому вагу поточних зобов'язань суб'єкт господарювання зможе погасити, за умови застосування поруч із високоліквідними активами середньоліквідних активів. Зокрема, розрахований показник у 2022 р. вказує на таку ймовірність погашення поточних зобов'язань. Його відхилення за 2018-2022 рр. (+0,144) має позитивну динаміку.

6. Результати SWOT-аналізу свідчать, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати стійку базу для подальшого розвитку агроформування. Підприємству агропродовольчої сфери рекомендовано впроваджувати певні комбінації стратегій, зокрема: стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку фактичного ринку.

6. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності агроформування, в першу чергу, є відсутність стратегій розвитку, чітких цілей, продуманих тактик ведення конкурентної боротьби, результативної організації збуту, ефективної системи стимулювання покупців, високий ступінь зносу основних засобів.

7. За допомогою PEST-аналізу визначено, що найбільш визначальними чинниками зовнішнього середовища, що спричиняють вплив на господарюючий суб'єкт є політична нестабільність в країні, воєнний стан, динаміка постійних змін курсів валют, високі митні збори і тарифи, рівень оподаткування в галузі, потенціал інновацій, ціна аграрної продукції, доступність ресурсів, імідж підприємства на ринку, територіальне розташування підприємства.

8. Доведено, що стратегічне управління впровадженням бізнес-процесів передбачає не тільки забезпечення короткострокової ефективності

впровадження, а й забезпечення ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Це управління полягає у формуванні та реалізації довгострокових стратегій розвитку бізнес-процесів на основі постійного моніторингу, зміни конфігурації для забезпечення досягнення довгострокових цілей.

9. Запропонованого для досліджуваного підприємства обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну (загальну) стратегію. Ця стратегія передбачає прагнення зберегти існуючі високі позиції на ринку збуту, захистити свої інтереси від основних конкурентів у складній конкурентній ситуації, знизити витрати на діяльність і ціни на продукцію. Отримання фінансових результатів діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в динамічному та досить несприятливому для агроформування зовнішньому середовищі.

10. Серед тактичних заходів щодо забезпечення визначеної стратегії виявлено необхідність використання оптимізованого складу збирально-транспортної ланки, що дозволить зменшити витрати на 1092,09 тис. грн (69,8 %) і свідчить про економічну доцільність.

11. Пропозиції щодо вирощування високорентабельних видів продукції (озимий ріпак) свідчать про те, досліджуване підприємство може отримати додатковий фінансовий ефект. Так, за прогнозованого рівня цін 1000,00 грн/ц чистий дохід становитиме 11926,00 тис. грн. Тоді загальний прогнозний прибуток становитиме 4174,10 тис. грн. У розрахунку на 1 ц даний показник складе 350,0 грн/ц, що забезпечить рівень рентабельності 65,6 %.

12. Запропоновані пропозиції та заходи щодо впровадження оптимальної бізнес-моделі підприємства агропродовольчої сфери придатні для практичної реалізації. Це пов'язано з тим, що її впровадження сприяє збільшенню доходів, особливо оптимізації кількості збиральної та транспортної техніки під час збиральних робіт, економії паливно-мастильних матеріалів; розширення асортименту високорентабельної аграрної продукції підприємства тощо.