

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

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

29 травня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення виробничої стратегії підприємства»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Удовиченко Катерина Анатоліївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА..	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Аналіз ефективності виробничого потенціалу підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	34
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному ринковому просторі сільське господарство має постійно адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможним і переходити у глобальний економічний простір. Тому ефективне функціонування сільгоспвиробників має першорядне значення. Розробка результативних виробничих стратегій, ефективна цінова політика та оптимальні канали збуту сільськогосподарської продукції – усе це критично важливі складові розвитку підприємств. Крім того, здатність орієнтуватися в середовищі та передбачати тенденції розвитку є ключем до успіху в аграрній галузі.

Виробнича стратегія є одним із елементів планування стратегічного розвитку підприємства, без нього загальний механізм дії неможливий, оскільки виробнича стратегія визначає, які є виробничі потужності, як вони будуть ефективно використовуватися на підприємстві, що і як з їх допомогою буде вироблятися. Фактично це визначає напрямок основної діяльності підприємства. Тому вибір відповідної стратегії є важливим питанням, що вимагає виваженого підходу до її вирішення. Однак він ускладнюється тим, що нині сформовано досить широку видову структуру виробничих стратегій з врахуванням класифікаційних ознак та певних критеріїв, але не проведено їх систематизації. Тому практична сторона вибору та правильного ефективного формування виробничої стратегії підприємства вимагає проведення детального теоретичного вивчення даного питання, дослідження підходів до виділення видів стратегій та їх класифікаційних ознак.

Питаннями дослідження виробничої стратегії займалися такі науковці як: Бачуріна І. В., Білик М. Д., Бондарчук Н. В., Клівець П. Г., Козак Л. В., Коленда Н. В., Костін Ю. Д., Левицький Ю. А., Махмудов Х. З., Хижняк В. М., Шершньова З. Є. та ін.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах означеної тематики обґрунтовувалося удосконалення виробничої стратегії досліджуваного підприємства.

Мета та завдання. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій удосконалення виробничої стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення наступних завдань:

- з'ясування теоретичних основ виробничої стратегії підприємства;
- організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства;
- аналіз ефективності виробничої стратегії підприємства;
- пошук шляхів удосконалення ефективності виробничої стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування виробничої стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади виробничої стратегії підприємства.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи ми спиралися на економічні методи та стандарти, які регулюють застосування заходів самоокупності. Крім того, адміністративні методології були використані для впровадження організаційних протоколів, які сприяли ефективному управлінню. Для формування позитивного психологічного середовища використовувалися соціально-психологічні методи регулювання міжособистісних стосунків. У роботі також мають місце такі аналітичні інструменти, як дедукція, індукція, синтез і порівняння.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Практична значущість. Полягає у розробці заходів щодо вдосконалення управління виробничо-комерційною діяльністю досліджуваного підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на VII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю (27 жовтня 2022 р.) та науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (30-31 березня 2023 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Удовиченко К.А. Сутність виробничої стратегії підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 151-153.

2. Удовиченко К.А. Аналіз управління системою стимулювання персоналу підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 16. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 94-96.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінок друкованого тексту, робота містить 13 таблиць, 11 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегія підприємства характеризує загальний план діяльності, заснований на науковому, творчому підході для досягнення довгострокових цілей. Виробнича стратегія є частиною загальної стратегії, а також частиною функціональної. Вона передбачає управління щодо формування та розвитку виробничого потенціалу, втіленого у вигляді певного типу виробничої підсистеми, призначеної для виробництва конкурентоспроможної продукції. Вона зосереджена на створенні економічно ефективної, гнучкої виробничої системи, здатної адаптуватися до змін.

Вчені розробили різні трактування виробничих стратегій з урахуванням певних таксономічних ознак або факторів, наприклад:

- рівень організації виробництва;
- ефективність виробництва;
- випуск;
- концентрація управління виробництвом;
- виробничий потенціал;
- виробничі потужності та рівень їх використання;
- витрати виробництва;
- управління запасами;
- ефективність матеріально-технічного забезпечення;
- ефективність управління якістю;
- технологічний рівень;
- резерв продуктивності праці;
- напрям інвестицій;
- швидкість впровадження інновацій [9; 22].

Незважаючи на інтенсивні дослідження питань, пов'язаних зі стратегіями виробництва, сьогодні немає загальноприйнятої точки зору щодо формування виробничих стратегій.

Формулювання стратегії виробництва відносно стратегічного планування має характеризуватися системою, в якій координується діяльність підрозділів підприємства. На жаль, поки вчені не прийшли до єдиної думки пояснюючи визначення виробничої стратегії, тому, в таблиці 1.1 узагальнено інтерпретацію різних авторів.

Таблиця 1.1

Сутність трактування «виробнича стратегія» [20; 37; 48]

Автор	Визначення
Омельяненко Т. В.	Виробнича стратегія – це одна з функціональних стратегій підприємства, що являє собою комплекс взаємозв'язаних рішень щодо того, як з технологічної, економічної, організаційної та ресурсної точок зору має бути організована нова чи змінена наявна виробнича діяльність підприємства з метою досягнення ним стратегічних конкурентних переваг.
Арутюнова Д. В.	Виробнича стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації.
Сасько М. Г.	Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.
Шершньова З. Є.	Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів. Виробнича стратегія існує у вигляді довгострокової програми або плану.
Бойчук І. В.	Виробнича стратегія – це стратегія, що вирішує низку питань, пов'язаних із необхідними для досягнення бажаного обсягу виробництва потужностями, потребами в закупівлі обладнання, вдосконаленням організації процесів основного і допоміжного виробництв, регулюванням поставок сировинно-матеріальних ресурсів та готової продукції, інвестиційними потребами.
Ковтун О. І.	Виробнича стратегія – це розроблення довгострокової політики нарощування виробничих потужностей підприємства та матеріальнотехнічного забезпечення виробництва з урахуванням особливостей обраної маркетингової стратегії.
Василенко В. А., Ткаченко Т. І.	Виробнича стратегія – це загальна політика і плани використання ресурсів підприємств, націлені на максимально ефективну підтримку їх довгострокової конкурентної стратегії.
Міщенко А. П.	Виробнича стратегія – це план дій зі створення та реалізації продукту.

Для впорядкування і зручного розуміння відмінностей між виробничими стратегіями необхідно здійснити їх поділ на категорії (рис. 1.1):

- 1) стратегії, зорієнтовані на ринок;
- 2) стратегії, зорієнтовані на виробничі можливості;
- 3) стратегії, зорієнтовані на загальні можливості підприємства;
- 4) комплексні стратегії.



Рис. 1.1. Виробничі стратегії підприємства [8; 36]

Різниця полягає в тому, що в першому випадку виробнича поведінка визначається споживачами, у другому – стратегія виробництва базується на

виробничих можливостях, у третьому – на загальних можливостях підприємства, а в четвертому – різноманітність факторів.

Під час формування корпоративної стратегії розробляється підсистема функціональної стратегії, яка створюється з визначених напрямків корпоративної діяльності. Функціональні стратегії, сформульовані як самостійні компоненти в рамках основної стратегічної концепції, включають виробничу, маркетингову, фінансову, стратегії управління персоналом тощо.

Найважливішою підсистемою стратегії підприємства є виробнича стратегія, яка відображає перспективний план конкретних дій продукції організації від створення до реалізації. Виробнича стратегія спрямована на ефективне використання та розвиток усіх виробничих можливостей для отримання конкурентної переваги [19; 50].

Виробничу стратегію рекомендується розглядати як невід’ємну частину загального процесу планування для забезпечення відповідності завданням виробничого процесу. Оскільки поставлене завдання має тенденцію до змін, виробнича стратегія також повинна враховувати ймовірні майбутні потреби споживачів. Ось чому при виборі виробничої стратегії підприємства повинні враховувати багато параметрів, а саме:

- кількість продукції, виробництво якої має бути гарантовано протягом певного періоду часу (тобто виробнича потужність і виробничий потенціал);
- розрив між характеристиками виробничого процесу, передбаченими для забезпечення запланованого випуску та необхідними характеристиками;
- розмір виробничого потенціалу, рівень його гнучкості;
- досягти певного рівня собівартості продукції та створити певну додану вартість;
- швидкість трансформації виробництва та необхідні інновації, адаптовані до реалій підприємства, щоб забезпечити його довгострокове існування.

Важливу роль у формуванні виробничої стратегії займають такі чинники, як:

- обсяг капітальних вкладень;
- час для своєчасного переходу на виробництво нової продукції;
- цінова стратегія, сформована для товарної стратегії;
- технічний та організаційний рівень виробництва;
- рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу;
- інноваційні здібності менеджерів.

Найпоширеніші виробничі стратегії спрямовані на підвищення якості продукції, зниження витрат і впровадження високих технологій. Відповідно до сучасної концепції виробничої стратегії, до них належать [41]:

1) стратегія стимулювання праці, що визначає пріоритетність стимулюючого комплексу внутрішніх, зовнішніх позитивних стимулів і зовнішніх негативних стимулів (основна увага приділяється формуванню достатнього механізму стимулювання);

2) стратегія розвитку технологій та організація робочої сили, а також вплив розвитку технологій на попит на трудові ресурси;

3) стратегії розвитку потенціалу трудового колективу підприємства, формування необхідних здібностей та ін.

У ринковій економіці виробнича стратегія взаємопов'язана з усіма видами діяльності: маркетингом, фінансовою діяльністю, НДДКР, управлінням персоналом й ін. Крім цього, вона взаємозалежна з багатьма факторами зовнішнього середовища, так, рівень виробництва впливає на конкурентну позицію а ринкові фактори, у свою чергу, впливають на зміст і характеристики виробничих стратегій (рис. 1.2).

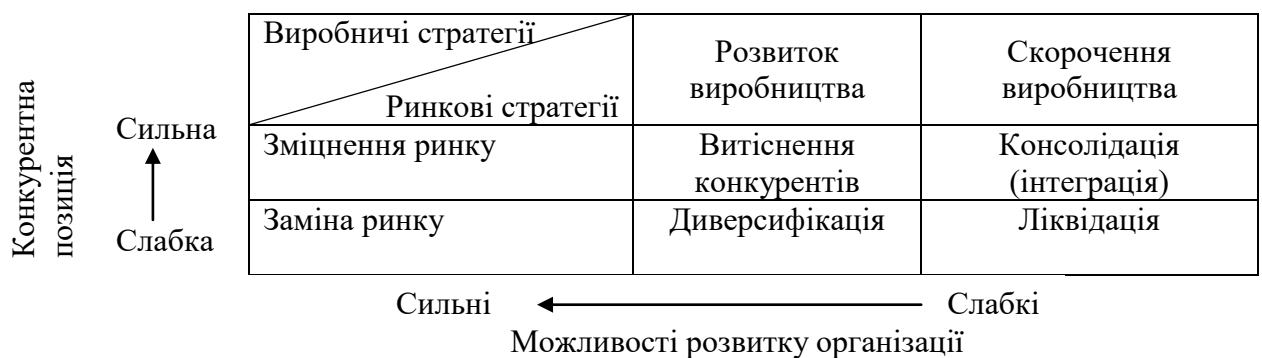


Рис. 1.2. Взаємозв'язок ринкових і виробничих стратегій [32; 46]

У кінцевому результаті ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, а й від того, наскільки вона органічно пов'язана з іншими функціональними стратегіями. Тому відділ маркетингу повинен надавати розробникам виробничої стратегії інформацію про ринковий попит і продажі продукції; технічні спеціалісти повинні надавати інформацію про нові розробки та зміни на ринку технологій; співробітники – ознайомлюватися з параметрами та характеристиками продукту, тощо.

Виробнича стратегія повинна починатися з точного розуміння ринку – того, як підприємства конкурують, виходячи з виробничих завдань і послідовності капіталовкладень, які повинні забезпечити можливість реалізації стратегії. Дослідження ринку є необхідним, але не завжди достатнім. Результати маркетингових досліджень доцільно доповнити гіпотезами про поведінку споживачів (реальність прийняття замовлення та задоволення потреб споживачів).

Концепція ринку є основою для побудови виробництва всіх інших функціональних стратегій. Але в той же час необхідно дотримуватися важливих правил, таких як уникнення надто загальних описів ринку; щоб отримати більш чітке розуміння свого ринку, бізнес повинен з'ясувати, які характеристики постачальників необхідні для отримання замовлень, а не важливі відмінності характеристик, які мають бути успішними в конкурентній боротьбі; вищезазначені характеристики відрізняються від ринку до ринку та змінюються з часом [4; 7].

Ця концепція ринку необхідна для формулювання стратегічних рішень, прийняття яких у контексті виробничої стратегії складається з наступних етапів:

- вибір цілі;
- формулювання маркетингової стратегії;
- демонстрація, як до товару/послуги привернути увагу споживачів;
- вибір товару;
- питання інфраструктури.

Домінуючими елементами виробничої стратегії є її конкретні стратегічні цілі, які логічно слідують за мікстратегією. Вибір цільових показників здійснюється за найбільш загальними критеріями: якість продукції; собівартість продукції; якість виробничих поставок; відповідність продукції попиту та ін.

Формуючи виробничу стратегію, необхідно орієнтуватися на наступні аспекти [12]:

- характеристика товарних ринків і сегментів ринку;
- важливість ринку;
- кількість виробленої продукції;
- стандартизовані або для окремих споживачів;
- рівні відновлення продукту;
- корпоративні керівні посади.

До найважливіших засобів привернення уваги споживачів належать: якість; ціна; зростаючий попит; швидкість і надійність доставки; лідерство; післяпродажне обслуговування тощо.

Розробка стратегічного рішення завершується аналізом та обґрунтуванням усіх допоміжних (інфраструктурних) аспектів, пов'язаних із виробничою функцією, таких як:

- підтримка функцій;
- забезпечення та контроль якості;
- проектування системи;
- адміністративні процедури;
- трудова організація;
- організаційна структура.

Розглядаючи особливості виробничих стратегій, необхідно виділити деякі загальносвітові тенденції [20].

1. Посилення конкуренції веде до диференціації ринку, а не до конвергенції. Тому пристосування до зростаючої диференціації є головним

завданням виробництва. Якщо колись ефективним було узагальнення виробництва, то сьогодні альтернативою є спеціалізація виробництва щодо вимог ринку.

2. Сучасне виробництво змінюється від системи, що виробляє індивідуальні продукти, до системи, яка надає, крім матеріальних продуктів, широкий спектр послуг, пов'язаних із реальним споживанням продуктів.

Виробнича стратегія зазвичай має форму плану (процедури) і складається з наступних компонентів [18]:

- 1) виробництво нової продукції;
- 2) впровадження нових технологій;
- 3) підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва;
- 4) підвищення рівня якості продукції;
- 5) удосконалення системи управління, планування та організації виробництва;
- 6) виробнича кооперація, концентрація та інтеграція;
- 7) диверсифікація виробництва.

Отже, найпоширеніші стратегії виробництва орієнтовані на підвищення якості продукції, зниження витрат на виробництво, впровадження високих технологій і розширення можливостей виробництва різноманітної продукції. На сучасному етапі перспективним напрямом виступають теоретико-практичні аспекти виробничої стратегії підприємства у контексті концепції синергізму, відповідно до якої стратегії повинні забезпечувати синергічний ефект. В економіці синергічний ефект пов'язаний, насамперед, з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї. Синергізм організації виробництва (оперативний синергізм) виникає у результаті ефективного використання наявних ресурсів, персоналу, розподілу робіт, зниження накладних витрат, раціональної організації та координації усіх процесів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом нашого дослідження є товариство, яке розташоване у Полтавській області. Метою його створення було забезпечення реалізації цілей суспільного благоустрою та отримання прибутку на основі здійснення комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та на умовах, встановлених чинним законодавством України та його статуту.

Товариство має окремий баланс, поточний та інші рахунки в установах банків України, знаки для товарів і послуг, затверджені зборами акціонерів товариства та зареєстровані відповідно до чинного законодавства України. Товариство має право укладати договори (контракти), у тому числі договори купівлі-продажу, підряду, страхування майна, перевезення, складського зберігання тощо.

Організаційна структура – лінійно-функціонального типу. Така структура (додаток А) ефективно поєднує лінійне керівництво та консультаційні послуги функціональних служб, не порушуючи обов'язків та прав лінійних керівників.

Структура управління підприємством – дворівнева (додаток Б). Функціональні служби, виробничо-обслуговуючі підрозділи на чолі з керівництвом безпосередньо підпорядковуються заступнику, оскільки саме він керує основною діяльністю. Директор вирішує більш глобальні питання, пов'язані з: стратегічним управлінням, організації взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що представляє регіональний та місцевий рівні.

Досліджуване товариство є земельно-майновим комплексом, створеним поколіннями для формування та впровадження ефективних аграрних проектів за рахунок різних важелів, які забезпечуватимуть соціально-економічні потреби.

Землекористування даного об'єкта входить до миргородсько-сумського агрогрунтового району лісостепової зони України. Для оцінки забезпеченості земельними ресурсами використаємо таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду товариства, 2020–2022 рр., га

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3053	3088	3338	285	109,3
з них взято в оренду	3053	3088	3338	285	109,3
в т.ч. рілля	3053	3088	3338	285	109,3
з неї взято в оренду	3053	3088	3338	285	109,3

Дослідивши дані таблиці 2.1 слід зазначити, що територія землекористування в основному перебуває в оренді, яка досягла у 2022 році 3338 га, з яких 3338 га (100,0 %) – орні землі. У порівнянні 2022 р. з 2020 р. площа землі (ріллі) зросла на 285 га (9,3%).

Проаналізуємо динаміку чисельності трудових ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів товариства, 2020–2022 рр., осіб

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	124	130	149	25	120,2
у т. ч. в рослинництві	79	80	84	5	106,3
тваринництві	45	50	65	20	144,4

За даними таблиці 2.2, у порівнянні з 2020 роком кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, зросла на 25 особу (20,2 %). У галузі рослинництва на 5 осіб (6,3 %), у тваринництві – на 20 осіб (44,4 %).

Засоби, які підприємство може контролювати і виражати у формі вартості, є засобами виробництва. Виробничі фонди поділяються на основні і оборотні. Основною характеристикою оборотного капіталу підприємства є

його специфіка перенесення вартості на сільськогосподарську продукцію. Основні фонди списуються на амортизацію і їх вартість поступово переноситься на собівартість виготовленої продукції. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді.

Існуючі фізичні ресурси відіграють важливу роль у збільшенні сільськогосподарського виробництва, яке представлено активами та грошовими коштами та їх еквівалентами, які використовуються для виробництва, споживання чи продажу протягом операційного циклу або протягом 12 місяців після подання балансу. Оборотний капітал – частина засобів виробництва, яка повністю споживається в кожному виробничому циклі і повністю перетворює свою вартість на вартість продукту. Їх матеріальним змістом є предмет праці та окремі засоби праці.

Проаналізуємо наявні основні засоби у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних засобів у товаристві, 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	10738	10736	15353	4615	143,0
Машини та обладнання	8409	10212	13255	4846	157,6
Транспортні засоби	2673	2673	3499	826	130,9
Інструменти, прилади	705	775	1059	354	150,3
Всього	22525	24396	33166	10641	147,2
Фондозабезпеченість	6,6	6,6	9	2	136,7
Фондоозброєність праці	89,6	102	130	41	145,6
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,56	0,59	0,5	-0,1	88,4
Фондомісткість	1,3	0,8	1,2	-0,1	93,1
Фондовіддача	1,2	1,2	1,0	-0,2	82,5
Одержано на 100 грн вартості основних фондів: товарної продукції	171,1	232,5	239	68	140,0
прибутку (збитку)	11,1	6	6	-5	54,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	7	9	6	-2	78,6

Аналізуючи дані, спостерігається динаміка зростання основних виробничих засобів у підприємстві на 10641 тис. грн, або на 47,2 %, у тому числі: транспортних засобів – 30,9 %, машин та обладнання – на 57,6 %, інструментів і приладів – на 50,3 % та будинків і споруд – на 43,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2022 році відносно 2020 роком такі показники, як фінансова безпека та робоча сила, зросли на 24,2 % та 32,4 % відповідно, що свідчить про покращення якості матеріально-технологічної основи. Зменшилась забезпеченість оборотними коштами і основними засобами, а фондомісткість зросла на 19,6 % та 15,4% відповідно. Підвищення рівня основних фондів, як показує вартісний показник, скоротило термін окупності на 28,6 %. Рентабельність активів знизилася на 25,0 %, що свідчить про неефективне використання основних засобів протягом останніх років.

Природно-кліматичні умови та розташування товариства визначають його промисловий розвиток, склад і структурну нерівномірність асортименту продукції господарства. Цей процес характеризується поняттям спеціалізації виробництва.

Спеціалізація залежить від структури його грошових доходів і реалізації товарної сільськогосподарської продукції. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частку нетоварної продукції, воно характеризується додатковими показниками: загальною структурою виробництва, витратами виробництва і праці, основними фондами.

Основна галузь сільськогосподарського виробництва є галуззю, яка займає найбільшу питому вагу в товарній структурі.

За даними таблиці 2.4 показник коефіцієнта спеціалізації становить 0,35, що свідчить про низький ступінь спеціалізації, тобто об'єкт нашого дослідження є диверсифікованим і не спеціалізується на якомусь одному продукті.

Визначення виробничого напрямку товариства, 2020-2022 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022			
Пшениця озима	1997	5630	8646	5424,3	5,4	3
Кукурудза на зерно	40516	17766	152196	70159,3	69,8	1
Ячмінь ярий	2314	1487	5264	3021,7	3,0	5
Соняшник	4807	2633	5896	4445,3	4,4	4
Овес	13,6	142,3	205,0	120,3	0,1	11
Соя	132,3	-	2840	990,8	1,0	8
Велика рогата худоба	1280	1869	864	1337,7	1,3	7
Свині	6237	871	1680	2929,3	2,9	6
Птиця	516	446,2	82	348,1	0,3	9
Молоко	6341	9344	19102	11595,7	11,5	2
Яйця	-	71,9	461	177,6	0,2	10
Всього	64154	45180	197236	100550,1	100	х

Можна сформулювати напрямок виробництва, переважно вирощування технічних і продовольчих культур, розвинене тваринництво. Для забезпечення стабільності та ефективності економіки в сучасних ринкових умовах необхідна оптимізація виробничої структури та підвищення професійного рівня підприємств.

Необхідно шукати результативного чинника ресурсоекономічної ефективності. Вважається, що господарство з розумними масштабами більше сприяє використанню механізації земельних і трудових ресурсів, сприяє впровадженню і раціональній концентрації технології виробництва.

Досліджуване товариство ідеально розташоване для полегшення реалізації вирощеної продукції. Ґрунтово-кліматичні умови також сприяють гарному врожаю. Все це можливо за умови суворого дотримання всіх технічних процесів при вирощуванні рослин. Це сівозміни, планове внесення добрив, дотримання техніки вирощування рослин, використання якісного

посівного та посадкового матеріалу, своєчасний та ефективний захист сільськогосподарських рослин від шкідників і бур'янів, прийоми організації зберігання та переробки продукції рослинництва.

У тваринництві це активне відтворення стад, удосконалення способів годівлі та годівлі, удосконалення племінної роботи, вирощування нових порід, поліпшення кормів за рахунок підвищення поживності кормів.

Аналіз господарської діяльності – це вивчення її за певний період часу. Завданням аналізу є оцінка основних результатів виробничо-господарської діяльності, оцінка виконання виробничих планів, аналіз цінової політики та економічної рентабельності за допомогою систем показників, демонстрація та кількісний розрахунок резервів збільшення прибутку та підвищення рентабельності. Найважливішим показником, що характеризує продуктивну діяльність є фінансовий результат (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка ефективності діяльності товариства, 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	66537	91611	105555	39018	158,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	42588	66787	80235	37647	188,4
Чистий прибуток, тис. грн	23949	24824	25320	1371	105,7
Рівень рентабельності, %	56,2	37,2	31,6	-24,6	x

Аналізуючи дані таблиці 2.5 слід зробити наступні висновки, що за 2022 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 58,6 % і становив у 2022 р. 105555 тис. грн. Внаслідок чого чистий прибуток зріс на 5,7 % і становив у 2022 р. 25320 тис. грн. Підвищилася і собівартість реалізованої сільськогосподарської продукції на 37647 тис. грн (88,4 %), що спричинило зменшення рівня рентабельності продукції товариства на 24,6 в.п. Основні причини коливання показників – зміни закупівельних цін на продукцію та використання матеріальних ресурсів.

Власний капітал товариства є сукупністю всіх його коштів, що знаходяться в його користуванні. Він використовується для формування частки активів. Основними завданнями, які потрібно вирішити у процесі проведення діагностики власного капіталу, є виявлення джерел формування власних коштів, оцінка впливу їх динаміки на фінансову стійкість та виявлення перспектив за умови збереження виявлених тенденцій.

Проведемо горизонтальний і вертикальний аналіз власного капіталу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз власного капіталу товариства, 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020 р.
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	
Власний капітал, усього	248724	100,0	464752	100,0	553644	100,0	122,6
Пайовий капітал	2618	1,1	2618	0,6	2618	0,5	100,0
Капітал у дооцінках	-	-	4381	0,9	4291	0,8	x
Додатковий капітал	4713	1,9	9	0,002	8	0,001	99,8
Резервний капітал	754	0,3	754	0,2	754	0,1	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	240639	96,7	456990	98,3	545973	98,6	126,9

Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. вартість власного зросла на 304920 тис. грн (22,6 %). Це відбулося внаслідок підвищення нерозподіленого прибутку на 305334 тис. грн (26,9 %). Величина пайового капіталу за досліджуваний період не змінилася і у 2022 р. становила 2618 тис. грн.Dodatkowy kapitał zнизився на 4705 тис. грн. Величина резервного капіталу також не змінилася і становила 754 тис. грн. В цілому склад і структура власного капіталу товариства сприяють ефективному його використанню.

Отже, основу складає власний капітал, однак існує значна необхідність у використанні позикових коштів. Позиковий капітал, що використовується

товариство характеризує обсяг його фінансових зобов'язань (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз позикового капіталу товариства, 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020 р.
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	
Позиковий капітал, усього	31301	100,0	20023	100,0	16352	100,0	52,2
Поточні зобов'язання	31301	100,0	20023	100,0	16352	100,0	52,2
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	98	0,3	2517	12,6	3845	23,5	зб. у 39 разів
Поточні зобов'язання за розрахунками	31159	99,5	17471	87,2	12458	76,2	40,0
Інші поточні зобов'язання	44	0,2	35	0,2	49	0,3	111,4

Проведені розрахунки в таблиці 2.7 свідчать про те, що позиковий капітал зменшився на 14949 тис. грн (47,8 %). Позиковий капітал складається виключно з поточних зобов'язань, серед яких найбільшу частку займають поточні зобов'язання за розрахунками з одержаних авансів, з бюджетом, зі страхування та з оплати праці, які за 2020-2022 рр. скоротилися з 31159 тис. грн до 12458 тис. грн, тобто на 18701 тис. грн. (60,0 %). Загалом, слід зазначити про те, що товариство за досліджуваний період не користувалося довгостроковими зобов'язаннями і кредитами банків.

Отже, діяльність досліджуваного товариства залежить від багатьох показників та умов його функціонування. При раціональному використанні ресурсів, активів, коштів та нових технологій є змога у об'єкта дослідження досягти більш високих результатів у виробництві сільськогосподарської продукції та скоротити її собівартість, що безпосередньо вплине на підвищення прибутку.

2.2. Аналіз ефективності виробничого потенціалу підприємства

Всі складові виробничого потенціалу відіграють важливу роль у виробничій стратегії, при формуванні загальної мети, яка стоїть перед товариством – виготовленню конкурентоспроможної продукції.

Загалом виробничий потенціал є системою взаємозалежних елементів, які виконують різні функції в процесі забезпечення виробництва сільськогосподарської продукції та досягнення інших цілей розвитку.

Товариство функціонує на аграрному ринку в умовах дуже жорсткої економічної конкуренції. Щоб тримати позицію на ринку, йому необхідно безперервно відстежувати всі зміни, що відбуваються в ринковому середовищі, формувати власні важелі протидії негативним явищам для збереження конкурентоспроможності.

Здійснимо оцінку конкурентоспроможності та визначимо, на якій стадії життєвого циклу знаходиться товариство (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Стадія життєвого циклу товариства, 2020-2022 рр.

Показник	Стадії життєвого циклу			
	народження	зростання	зрілість	старіння
Обсяг продажів		+	+	
Прибуток			+	
Грошовий потік			+	
Споживачі			+	
Конкуренти		+		
Стратегічні цілі, структура збуту			+	
Збутові витрати			+	
Ключові маркетингові інструменти			+	
Продукція			+	
Ціна			+	

Отже, товариство перебуває на стадії життєвого циклу – зрілість. На даній фазі прибуток досягає свого максимального рівня і починає скорочуватися через додаткові витрати з підтримання конкурентоспроможності продукції, рекламою, стимулюванням збуту.

Об'єкт дослідження позиціонує свій розвиток через стратегію стабілізації. Загалом, проведена оцінка дозволяє виявити такі проблеми:

- диспропорції у окремих підрозділах;
- надмірна енергомісткість та матеріаломісткість продукції, що зумовлена технологічно недосконалою структурою та обмеженою виробничою базою, її низьким технічним рівнем;
- наявність зношеного та застарілого обладнання;
- невідповідність стану засобів виробництва вимогам технологій;
- скорочення інноваційної активності.

Виробничий потенціал товариства поділяється за рівнями управління, включаючи галузевий, регіональний, виробничогосподарський (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Функції управління виробничим потенціалом товариства, 2020-2022 рр.

Сьогодні функцію управління виробничим потенціалом на макрорівні виконують працівники органів управління на чолі з керівником. Ефективне використання виробничого потенціалу залежить від роботи механізму його управління. Під механізмом управління виробничим потенціалом розуміють сукупність процесів, прийомів, методів і засобів, спрямованих на досягнення ефективності його використання. Процес управління виробничим потенціалом означає планування, організацію та контроль за використанням усіх його складових, а виробничий підрозділ розподіляє працівників відповідно до рівня їх підготовки, освіти та кваліфікації для максимально повного розвитку їх трудового потенціалу.

Для визначення кількості трудового потенціалу, які виконують нерегулярну роботу з випадковим часом їх виникнення і тривалістю (наладчики устаткування, черговий ремонтний персонал та ін.), може застосовуватися метод теорії масового обслуговування. Наприклад, специфіка обслуговування устаткування наладчиками полягає в тому, що на одного робітника припадає кілька верстатів, вимоги на обслуговування надходять нерегулярно, а його тривалість коливається в певних межах (рис. 2.3).

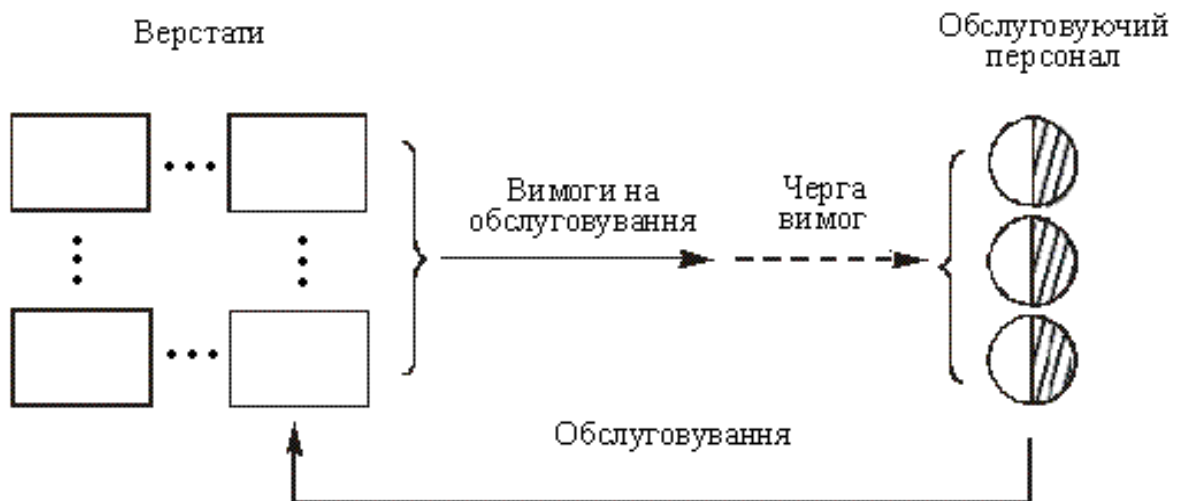


Рис. 2.2. Схема замкненої системи обслуговування товариства, 2020-2022 рр.

Отже, у товаристві бувають простоя як устаткування, так і робітників, що його обслуговують. Тому необхідно визначити потрібну точну кількість

наладчиків, за якої вся система «устаткування–робітники» працювала б в максимально оптимальному режимі. Критерії оптимальності такі:

- максимальне завантаження агрегатів за умов мінімального очікування обслуговування;
- максимальне завантаження персоналу з обслуговування за рахунок мінімізації часу;
- мінімальні витрати на одиницю продукції.

Перші два критерії часткові, і ними доцільно керуватися у тих випадках, коли один із ресурсів (устаткування або робітники) дефіцитний, а іншого достатньо. Збільшення завантаження устаткування за рахунок скорочення часу очікування обслуговування потребує збільшення кількості наладчиків, завантаження яких знизиться. І навпаки, зменшення кількості наладчиків підвищить їх завантаження, але при цьому погіршиться використання устаткування.

Машинно-тракторний парк також прямо впливає на ефективність виробничої стратегії товариства, адже за його допомогою реалізуються майже всі роботи, пов'язані з утриманням сільськогосподарських тварин та вирощуванням сільськогосподарських культур (табл. 2.9).

Техніко-технологічну базу товариства доцільно охарактеризувати як сукупність складових частин, що забезпечує виробництво сільськогосподарської продукції (виконання робіт, надання послуг) і визначає рівень розвитку всіх елементів процесу виробництва.

Як показують дані таблиці 2.9, наявність сільськогосподарських машин та устаткування залишилося майже без змін за досліджуваний період, лише за деякими позиціями кількість техніки підвищилася, зокрема, в 2021 році було придбано 2 трактори всіх марок (без тракторів, на яких змонтовані машини), 1 сівалку, 1 сінокосарку тракторну, 1 комбайн кормозбиральний. У 2022 році машинно-тракторний парк поповнився ще на 1 сінокосарку тракторну, 1 комбайн бурякозбиральний, 1 жатку валову, 1 доїльну

установку та агрегат, 1 роздавач кормів для ВРХ та 1 транспортер для прибирання гною.

Таблиця 2.9

**Наявність основних сільськогосподарських машин та устаткування
у товаристві, 2020-2022 рр., одиниць**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Трактори всіх марок (без тракторів, на яких змонтовані машини)	52	54	54	2	103,8
Трактори всіх марок на яких змонтовані машини	8	8	8	0	100,0
Трактори причепа	31	31	31	0	100,0
Сівалки	24	25	25	1	104,2
Картоплесаджалки	1	1	1	0	100,0
Сінокосарки тракторні	7	8	9	2	128,6
Комбайни:					
зернозбиральні	10	10	10	0	100,0
Кукурудзозбиральні	1	1	1	0	100,0
Кормозбиральні	2	3	3	1	150,0
Картоплезбиральні	1	1	1	0	100,0
Бурякозбиральні машини	3	3	4	1	133,3
Жатки валові	9	9	10	1	111,1
Доїльні установки та агрегати	10	10	11	1	110,0
Роздавачі кормів для ВРХ	4	4	5	1	125,0
Транспортери для прибирання гною	27	27	28	1	103,7

Виробнича стратегія передбачає планування виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції, що є основним розділом тактичного плану, на базі якого складається виробнича програма.

Для виконання стратегічної мети у виробничій програмі товариства передбачається вирішення таких проблем:

1) забезпечення стійких та високих темпів росту випуску продукції як у кількісному, так і в якісному вираженні;

2) формування асортименту та номенклатури, що випускається залежно від сформованого попиту;

- 3) оновлення номенклатури і асортименту сільськогосподарської продукції залежно від стадій життєвого циклу;
- 4) поліпшення якості та надійності, покращення дизайну;
- 5) дослідження конкурентів;
- 6) повне використання виробничих потужностей.

Також доцільним є обґрунтування виробничої програми через виробничі потужності (рис 2.3). Аналіз асортименту сільськогосподарської продукції досліджуваного товариства дає можливість вирішити проблему вибору номенклатури товару, який випускає.

Вагоме місце займає вивчення складу продукції, що виробляється, адже це дає змогу встановити, наскільки технічний рівень розвитку об'єкта дослідження відповідає існуючим вимогам науково-технічного прогресу, основними з яких є: нові види продукції, збільшення конкурентоспроможності продукції, покращення рівня спеціалізації, повне використання відходів від виробництва.



Рис 2.3. Послідовність виробничої програми товариства, 2020- 2022рр.

Завдання з виробництва продукції, в якому зображені обсяги і асортимент продукції, її рівень якості та ціни – є основою виробничого процесу функціонування товариства. Від вдалого формування та реалізації виробничої програми залежать економічні результати виробництва. Тому важливим завданням діяльності є визначення концепції виробничої програми.

На практиці виробнича програма об'єкта дослідження формується з використанням:

- 1) результатів фінансово-господарського аналізу за звітний період;
- 2) даних про виробничі потужності, рівня їх використання;
- 3) даних про можливості матеріально-технічного забезпечення;
- 4) даних договорів про збут продукції;
- 5) даних про зміни залишків готової продукції на складі підприємства.

Процедури, за якими різні підрозділи розробляють виробничі плани, значною мірою залежать від використання та економіки їхньої продукції. Перш за все тут дуже важливий технічний зв'язок між відділами, ступінь завершеності виробничого циклу, напрямок подальшої обробки, необхідність внутрішньої кооперації або зовнішнього ринку.

На рис. 2.4 наведено загальний план формування виробничих планів при наявності внутрішніх кооперативних підрозділів і підрозділів із замкнутими циклами виробництва, які безпосередньо виробляють продукцію для ринку.

У другому випадку виробничі плани підрозділів складаються на основі планів їх реалізації (поставки). При цьому останній може бути виведений з плану збуту продукції (централізоване планування «зверху вниз») або кульмінаційним (підхід «знизу вгору»), який передбачає самостійне формування асортименту збуту продукції за підрозділами – центром прибутку. Схема наближена до планування виробництва продукції самостійного підприємства і не потребує тут детального розгляду.

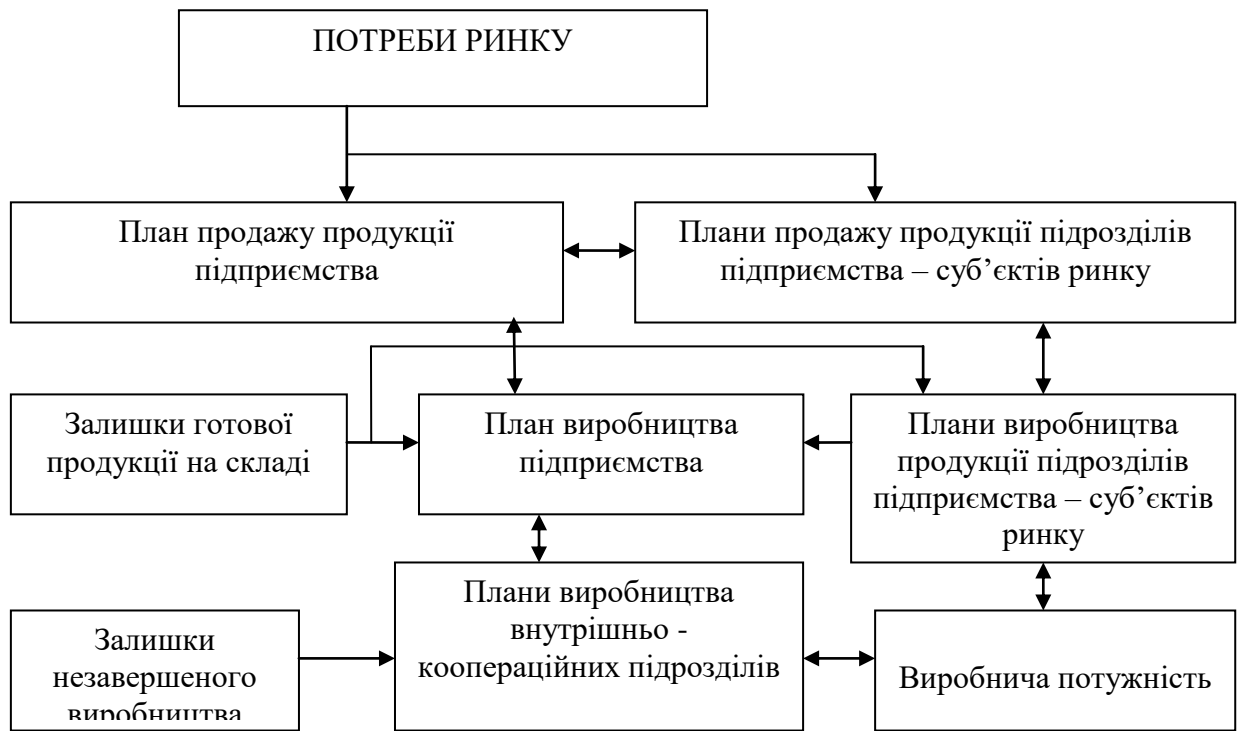


Рис. 2.4. Порядок розроблення виробничої програми товариства, 2020-2022 рр.

Різниця між виробничою потужністю та виробничою програмою є резервом, тобто виробнича програма відображає ступінь використання виробничої потужності. Взаємозв'язок виробничої потужності та виробничої програми зображений на рис. 2.5.

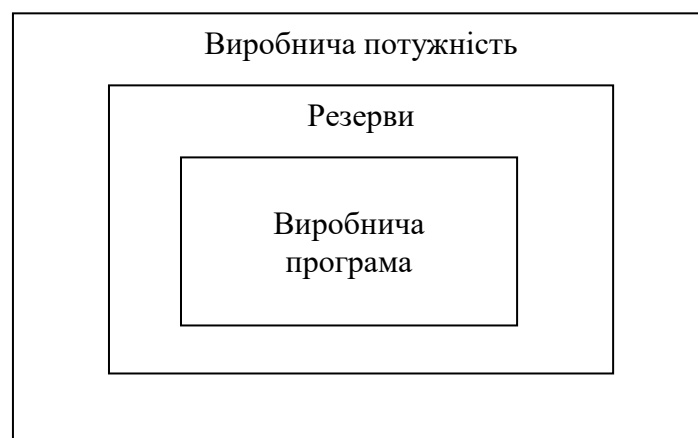


Рис. 2.5. Взаємозв'язок виробничої потужності та виробничої програми товариства, 2020- 2022 рр.

Виробничий план основного виробничого підрозділу – це група продукції з певним найменуванням і класифікацією, яку необхідно виготовити в заданій кількості в плановий термін відповідно до спеціалізації та виробничої потужності цих підрозділів. Виробничий план є надзвичайно важливою частиною плану роботи та його виробничих підрозділів, він виражає зміст основних напрямків діяльності та його виробничих підрозділів, засоби досягнення стратегічних цілей.

Практика формування виробничої програми товариства в умовах ринку дозволила нам виявити і аргументувати деякі особливості даного процесу. В основному вони зводяться до наступного:

- 1) орієнтація господарської роботи на ринок;
- 2) на конкретного споживача;
- 3) на врахування змін кон'юнктури ринку;
- 4) на своєчасне і якісне виконання договірних зобов'язань.

Ритмічна робота заснована на своєчасному запуску та реалізації продукції. Нерегулярність погіршує всі економічні показники: зниження якості продукції; збільшення запасів і простроченої готової продукції на складах, уповільнення обороту капіталу; недописані поставки, штрафи за несвоєчасну поставку продукції; недоотримана виручка; заробітна плата. Перевиконання коштів пов'язане з оплатою робітникам за час простою на початку місяця та понаднормову роботу в кінці місяця. Усе це призводить до зростання собівартості продукції, зниження прибутку та погіршення фінансового стану.

Таблиця 2.10

Динаміка ритмічності виробництва у товаристві, грудень 2022 р.

Декади місяця	Обсяг виробництва, грн		Питома вага, %		Виконання плану, %	Зарахування в рахунок виконання плану	
	план	факт	план	факт		грн	%
1	2300	2243	33,0	30,0	32,2	2243	32,2
2	2430	2390	34,9	31,9	34,3	2390	34,3
3	2240	2850	32,1	38,1	40,9	2240	32,1
Разом	6970	7483	100,0	100,0	107,4	6873	98,6

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що фактичний обсяг виробництва був більше, ніж плановий на 7,4 %, що становило 513 грн. Поряд з цим, фактична структура виробництва по декадах місяця значно змінилася в порівнянні із плановою. Так, в 1-й і в 2-й декадах план недовиконаний на 3%, в 3-й - перевиконаний на 6%. За рахунок цього у виконання плану зараховано менше 98,6% від загального обсягу виробництва.

Коефіцієнт ритмічності за даними таблиці 2.10 становить:

$K_p = 6873/6970 * 100 = 98,6\%$ - свідчить про те, що в установлені строки планом-графіком, підприємством випущено 98,6 % продукції.

Коефіцієнт варіації показує середнє відхилення випуску продукції по календарних періодах. За даним таблиці він становить

$$K_B = \frac{\sqrt{((2243 - 2323)^2 + (2390 - 2323)^2 + (2850 - 2323)^2) + 3}}{2323} = 0,132$$

З цього виходить, що випуск продукції по декадах відхиляється від графіка в середньому на 13,2%.

Оскільки коефіцієнт ритмічності не фіксує випадків перевиконання завдання, які мають також негативний вплив на загальну ритмічність, розраховують коефіцієнт аритмічності.

$$K_{\text{аритм}} = 1 - 0,986 = 0,014$$

Таким чином, для досягнення успіху у підприємницькій діяльності, забезпечення стабільності на ринку в умовах конкуренції потрібна досконала аналітична робота в усіх сферах діяльності товариства, в усіх його структурних ланках з метою оцінки недоліків, з'ясування причинно-наслідкових зв'язків зміни економічних показників. Тільки ті господарства, які володіють досконалою системою аналітичних досліджень, можуть уникнути необґрунтованого ризику у прийнятті рішень та швидко адаптуватись до змін ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Оскільки ринкова економіка продовжує швидко розвиватися, вона висуває нові вимоги до сучасних підприємств. Ці вимоги спонукають їх прийняти стратегії, які враховують не лише специфічні для галузі фактори, але й нові методи виробництва, інноваційні технології та покращені системи управління виробництвом. Для об'єкта нашого дослідження надзвичайно важливо розробити точну стратегію для ефективного та результативного управління своєю виробничою діяльністю в нинішній час.

Управління виробничим процесом товариства передбачає комплекс заходів, методів і нормативів. Це вимагає розумного розподілу ресурсів для досягнення заздалегідь визначених цілей, піддаючись можливим модифікаціям у відповідь на внутрішні та зовнішні фактори. Стратегія повинна залишатися адаптованою до непередбачених майбутніх обставин і бути взаємопов'язаною з минулими показниками ефективності для виконання основних завдань. Для розробки ефективної виробничої стратегії вкрай важливо мати точне розуміння поточного стану ринку, рівня конкуренції, змін у попиті та пропозиції та факторів, що впливають на ці зміни. Необхідно також розуміння сильних і слабких сторін досліджуваного об'єкта.

Гнучкість є вирішальним аспектом у надзвичайних ситуаціях сучасності. Це дозволяє швидко переналаштовувати обладнання та технологічні модифікації для розширення виробництва з урахуванням внутрішніх і зовнішніх впливів. Ці фактори безпосередньо впливають на здатність господарства пристосовуватися та адаптуватися до мінливого сценарію.

Щоб реагувати на динамічні ринкові умови, товариство може використовувати низку стратегій, які часто переплітаються. Вкрай важливо,

щоб розробка виробничої стратегії враховувала такі ключові фактори, як адаптивність виробничої діяльності та ймовірність її подальшого зростання (рис. 3.1).

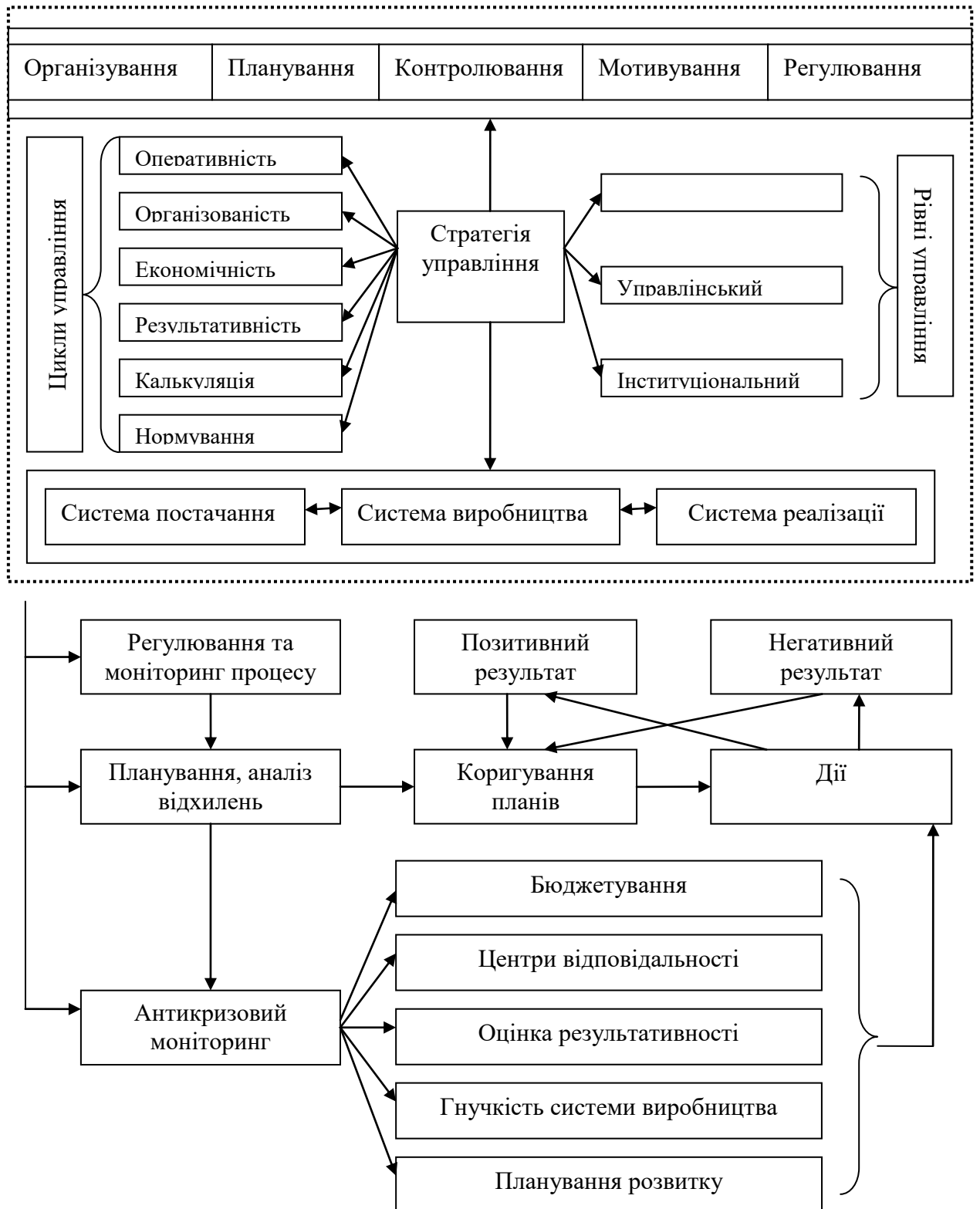


Рис.3.1. Стратегія управління виробничою діяльністю товариства, на 2023-2026 рр.

Важливо відзначити, що гнучкий процес виробництва можливий лише тоді, коли всі окремі елементи присутні та враховані. Кожен елемент відіграє вирішальну роль у створенні продукції, і відсутність навіть одного елемента може призвести до його виключення з технологічного процесу. Це, в свою чергу, ускладнює весь виробничий процес. Хоча впровадження такої моделі має свої переваги, існують потенційні ризики, такі як затримка поставок продукту, невідповідність технологічним стандартам і неоптимальний розподіл інвестиційних ресурсів.

Таблиця 3.1

**Ефективні виробничі стратегії для досліджуваного товариства,
на 2023-2026 рр.**

Виробничі стратегії	Коротка характеристика
1. Переорієнтація виробництва	Використовують у межах однієї номенклатурної групи або ж повного асортименту продукції. Розширення нових видів виробництв або випуск нового виду продукції базується на основі сучасних умов функціонування, потреби у новому товарі.
2. Стабілізація виробництва	Полягає у підтримці наявного рівня виробництва, відсутності додаткових витрат на перспективу тощо.
3. Повна спеціалізація	Передбачає виробництво найбільш перспективного виду продукції, що забезпечує мінімізацію витрат на виробництво продукції та посідає передове чи особливе місце на ринку.
4. Унікальність виробництва	Орієнтування на виробництво особливої продукції, для якої характерні унікальність, рідкісність, специфічність, універсальність у застосуванні тощо. Цей продукт є особливим та відрізняється від аналогічних дизайном, іміджем, матеріалами високої якості, інноваційними характеристиками, тощо.
5. Диверсифікація	Стосується асортиментного ряду продукції, полягає у досягненні різноманітності і розширенні галузевого діапазону діяльності.
6. Обмежена спеціалізація виробничого процесу	Виробничий процес спеціалізується на виготовленні товару високої якості для конкретного сегмента ринку за високою ціною (порівняно з аналогічними).
7. Модифікація виробництва	Основну увагу зосереджено на використанні оригінальних новітніх ідей зі створення продукції належної якості з особливими новими характеристиками.
8. Інтенсифікація	Через поліпшення, модифікацію продукту та виробничого процесу швидкими темпами зростають обсяги виробництва продукції, відповідно, збільшується обсяг реалізації.
9. Інноваційні перетворення виробництва	Збільшення витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розширення асортиментної політики продукції, що виготовляється, прийняття нових технологічних рішень виробництва продукції тощо.

1. Коли продукція має низький попит і мінімальний прибуток, мудрою стратегією є переорієнтація виробництва. Це вимагає оперативних рішень щодо кардинальних змін, таких як вихід на нові ринки та отримання прибутку. Однак доступ до нових ринків можливий лише шляхом переорієнтації виробництва або створення нових продуктів, що вимагає додаткових економічних, організаційних і технічних витрат. Також доцільно реалізувати цю стратегію в рамках однієї номенклатурної групи або всього асортименту продукції.

Варто зазначити, що за таких умов звичайні продукти, створені господарством, перебувають у фазі занепаду свого життєвого циклу. Незважаючи на це, підприємство може похвалитися кваліфікованим персоналом і здатністю швидко переходити до нових виробництв, які відповідають основним напрямкам діяльності. Впровадження нових продуктів, які не відповідають традиційному профілю діяльності, може призвести до низького обсягу виробництва та продажів на усталених ринках, що створює ризик.

2. Коли попит на продукцію помірний, а прибутки підприємства низькі, стабілізація виробничої стратегії може виявитися корисною. Такий підхід є стійким для господарства та може підтримуватися протягом тривалого періоду. Це дозволяє продовжувати поточний рівень виробництва при мінімізації витрат на майбутній розвиток.

3. Підприємства обирають повну спеціалізацію, коли прибутковість і зростання попиту високі. Стратегія передбачає виробництво єдиного, перспективного типу продукту для мінімізації витрат і збереження лідерських позицій. Однак під час реалізації цієї стратегії вкрай важливо визначити пріоритети вибраних сегментів ринку.

4. Підприємства, як правило, приймають стратегію унікальності виробництва, коли вони працюють у середовищі з високою продуктивністю та низьким попитом на товари. Ця стратегія виграє від високих цін, обмежених обсягів виробництва та унікального продукту, який має

специфічні характеристики, рідкісність, універсальність та унікальність. Виробництво таких унікальних виробів відрізняється високоякісними матеріалами, виразним дизайном, зображенням та іншими унікальними рисами, які відрізняють їх від конкурентів. Унікальність продукту призводить до високих прибутків для залучених господарств, а також послаблює переговорну силу великих клієнтів.

5. Коли господарство реалізує стратегію диверсифікації, вона може отримати помірний прибуток і зниження попиту на продукт. Щоб протистояти цьому ефекту, доцільно підвищити привабливість товарів шляхом диверсифікації. Такий підхід особливо корисний для окремої номенклатури продуктів і досягається розширення галузевої діяльності.

6. У ситуаціях, коли попит на продукцію помірний, а рівень доходу високий, часто використовується підхід обмеженої спеціалізації виробництва. Це передбачає підвищення якості товарів при одночасному скороченні різноманітності, що пропонується конкретному сегменту ринку. У результаті ціни на ці високоякісні продукти також мають тенденцію до зростання.

7. Підприємство, яке використовує стратегію модифікації виробництва, досягає помірної попиту на свою продукцію з низькою нормою прибутку. Такий підхід вимагає впровадження інноваційних технологій і створення нових високоякісних продуктів. Актуальність таких товарів залишається постійною, а попит на них з часом буде зростати.

8. Стратегія інтенсифікації використовується господарствами, які мають високий попит на свою продукцію та середній рівень прибутковості. Щоб підвищити рівень рентабельності, вони можуть покращити або модифікувати свої існуючі продукти для збільшення обсягу виробництва.

9. Оптимальна стратегія для підприємства з низькою рентабельністю та високим попитом полягає в інноваційній трансформації методів і технологій виробництва. Такий підхід може призвести до збільшення прибутку, дозволяючи виробництво наукомістких інноваційних продуктів.

Запорука досягнення максимальної прибутковості та оптимізації ресурсів для бізнесу полягає в системній реалізації стратегії розвитку. Вичерпний список рекомендованих стратегій, як умовних, так і конкретних для об'єкта нашого дослідження, можна знайти в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Систематизація умовних і конкретних типів виробничих стратегій для досліджуваного товариства, на 2023-2026 рр.

Умовні стратегії	Типи	Коротка характеристика
Стратегія інтенсивного зростання	Стратегія помірною розширення	Помірне збільшення масштабів активності в рамках визначених цілей та завдань або зміна орієнтації підприємства.
	Стратегія глобального розширення	Зростання масштабів активності в рамках визначеної місії чи перегляд призначення підприємства шляхом освоєння нової продукції, ринків або технологій.
Стратегії концентрованого зростання, пов'язані зі зміною продукту і ринку без зміни галузі діяльності	Стратегія посилення позиції на ринку	Підвищення ролі підприємства внаслідок збільшення частки ринку.
	Стратегія розвитку ринку	Полягає у пошуку нових ринків для збуту продукції.
	Стратегія розвитку продуктів	Пов'язана зі зростанням частки ринку за рахунок реалізації на ньому нового продукту.
3. Стратегії інтегрованого зростання, пов'язані з розширенням підприємства за рахунок створення нових структур	Стратегія оберненої вертикальної інтеграції	Спрямована на розширення внаслідок придбання чи посилення контролю над постачальниками.
	Стратегія вертикальної інтеграції	Передбачає зростання підприємства за рахунок придбання чи посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємствами й кінцевими споживачами.
4. Стратегії диверсифікованого зростання, пов'язані з видозмінами продукції на певному ринку чи зміною ринків діяльності	Стратегія внутрішньої диверсифікації	Максимальне використання можливостей освоєного ринку технологій.
	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Зосереджена на пошуку можливостей зростання за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології.
	Стратегія конгломератної диверсифікації	Полягає у розширенні за рахунок виробництва нових, технологічно не пов'язаних між собою продуктів.
5. Стратегія стабілізації під час кризових явищ	Стратегія стабілізації	Передбачає зменшення витрат.
	Стратегія стабілізації	Залучення зовнішніх фінансових джерел.
6. Стратегії скорочення, пов'язані з перегрупуванням сил після періоду зростання/спадів	Стратегія ліквідації	Кінцевий варіант: підприємство не має ресурсів для існування.
	Стратегія «збирання врожаю»	Відмова в довготерміновому бізнесі на користь отриманих максимальних доходів у короткотерміновій перспективі.

Якщо потенціал зменшується, ефективність виробництва падає, стратегічний розвиток відсутній, підприємство може зіткнутися з несприятливими обставинами. На щастя, впровадження стратегії стабілізації виробництва може впоратися з усіма цими факторами.

Якщо підприємство має низький рівень рентабельності та знижену ефективність виробничої діяльності, але має потенціал для майбутнього зростання, впровадження стратегії зниження витрат буде корисним.

Враховуючи аспекти управління та практичну діяльність товариства ми пропонуємо модель стратегічного розвитку з врахуванням антикризових заходів (рис. 3.2).

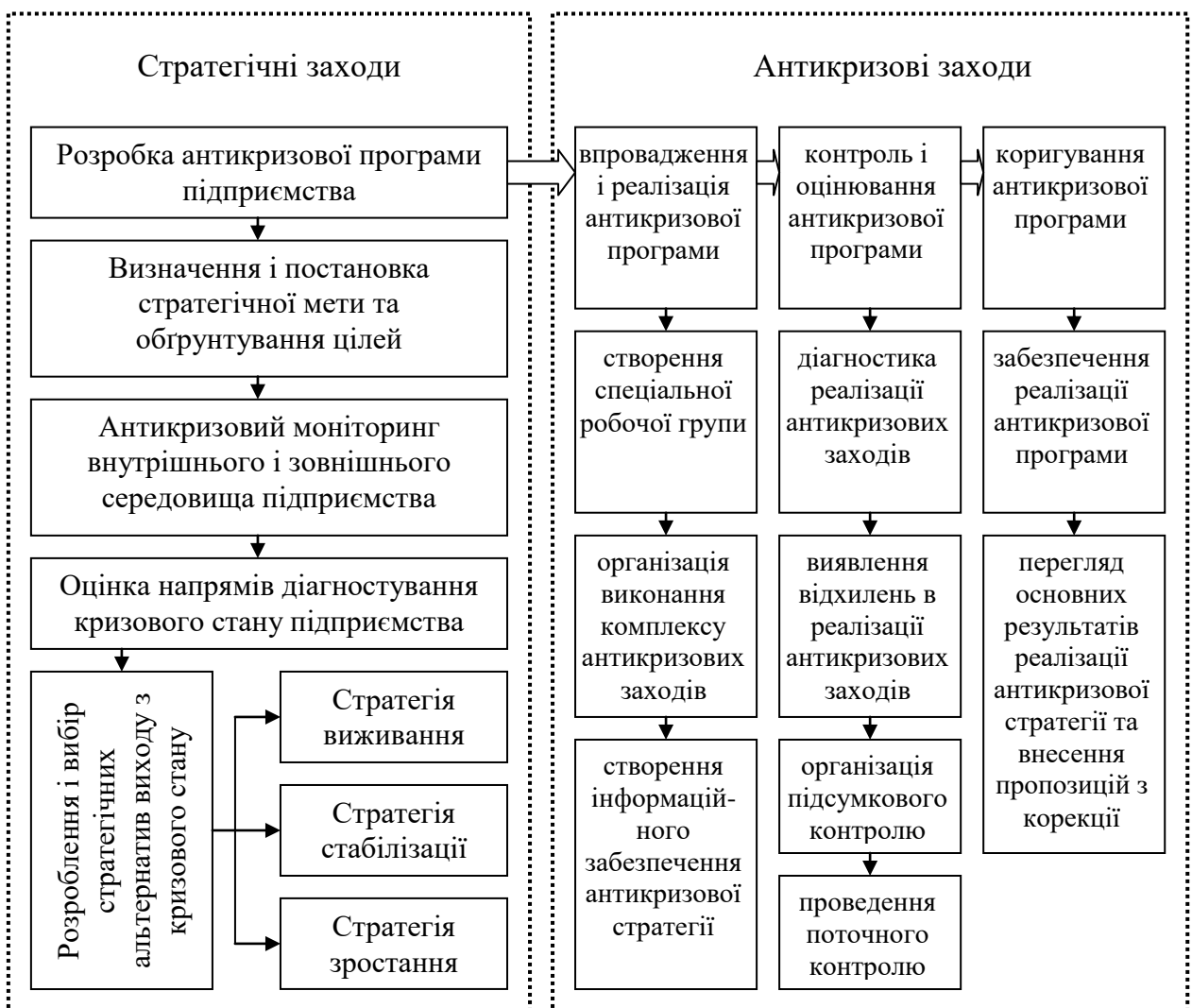


Рис. 3.2. Проектна модель стратегічного розвитку товариства, на 2023-2026 рр.

Запропонована модель є багатограним підходом до антикризового управління, що складається з мережі стратегічних та оперативних заходів. Кожен захід спрямований на певну мету, мету і завдання, які сприяють реалізації антикризової політики. Сама політика складається як з захисних, так і з наступальних елементів, які дозволяють не тільки виживати під час кризи, але й продовжувати стабільне зростання.

Пропонована антикризова програма містить низку стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на вирішення різноманітних завдань. Ці заходи є інструментами досягнення цілей антикризового розвитку аналізованого товариства з акцентом на забезпечення його довгострокового виживання.

Доцільно реалізовувати сільськогосподарську продукцію товариства також не за одним каналом збуту. Управління збутовою діяльністю є результативним перш за все при правильно сформованій системі товароруку, що ґрунтується на транспортуванні продукції у потрібне місце, і у той час, коли вона найбільш необхідна, і з тією якістю, яку потребує споживач.

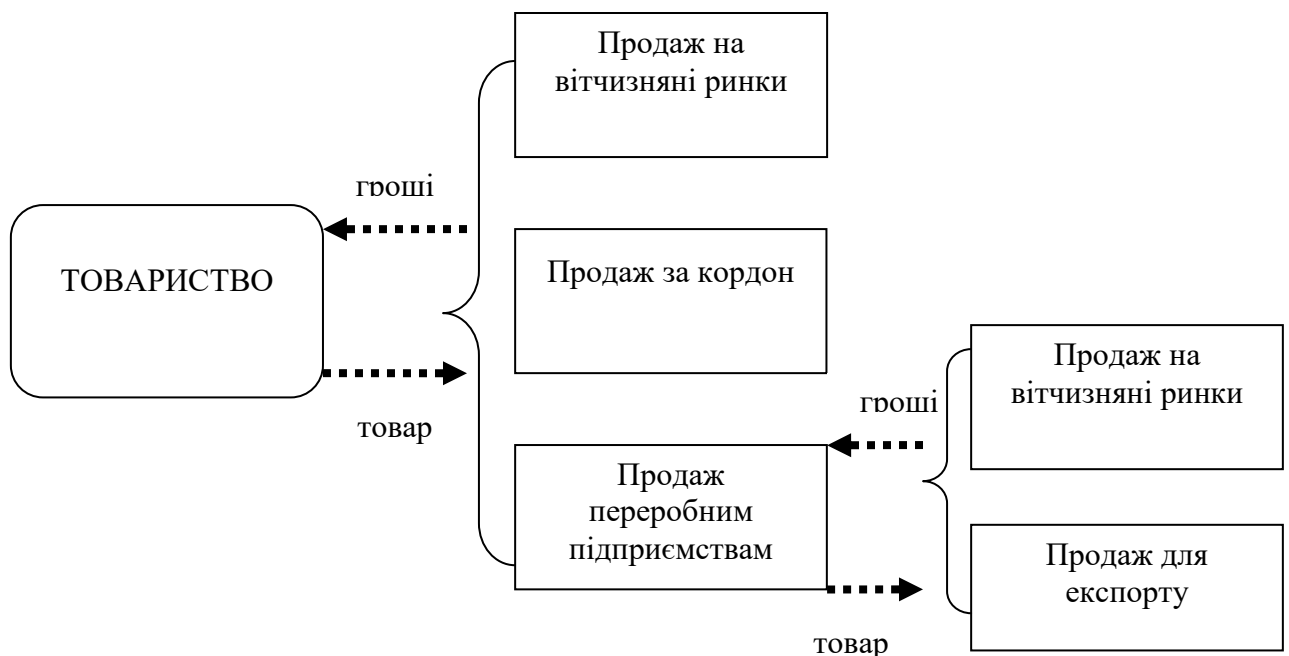


Рис. 3.3. Планова система товароруку сільськогосподарської продукції товариства, на 2023-2026 рр.

Ефективне управління товарорухом здійснюватиметься через інтегровану систему логістики. На рівні товариства вона повинна керувати:

– закупівлею (надходження матеріальних ресурсів у логістичну систему);

– організацією та плануванням (залучення матеріальних ресурсів у виробництво та гармонізація технологічних операцій і трансформація предмета праці у продукт);

– збутом (вибуття матеріального ресурсу з логістичної системи).

Від зміни кількісних параметрів чинників впливу збутової діяльності залежить ефективна організація. До основних факторів слід віднести невизначеність і недосконалість нормативно-правової бази, фінансово-кредитної та податкової системи.

Гарантія поставок, своєчасність та швидкість замовлення комплексно впливають на рівень задоволеності споживачів та готовності купівлі товару, а у результаті це сприяє поліпшенню збутової політики (рис. 3.4).

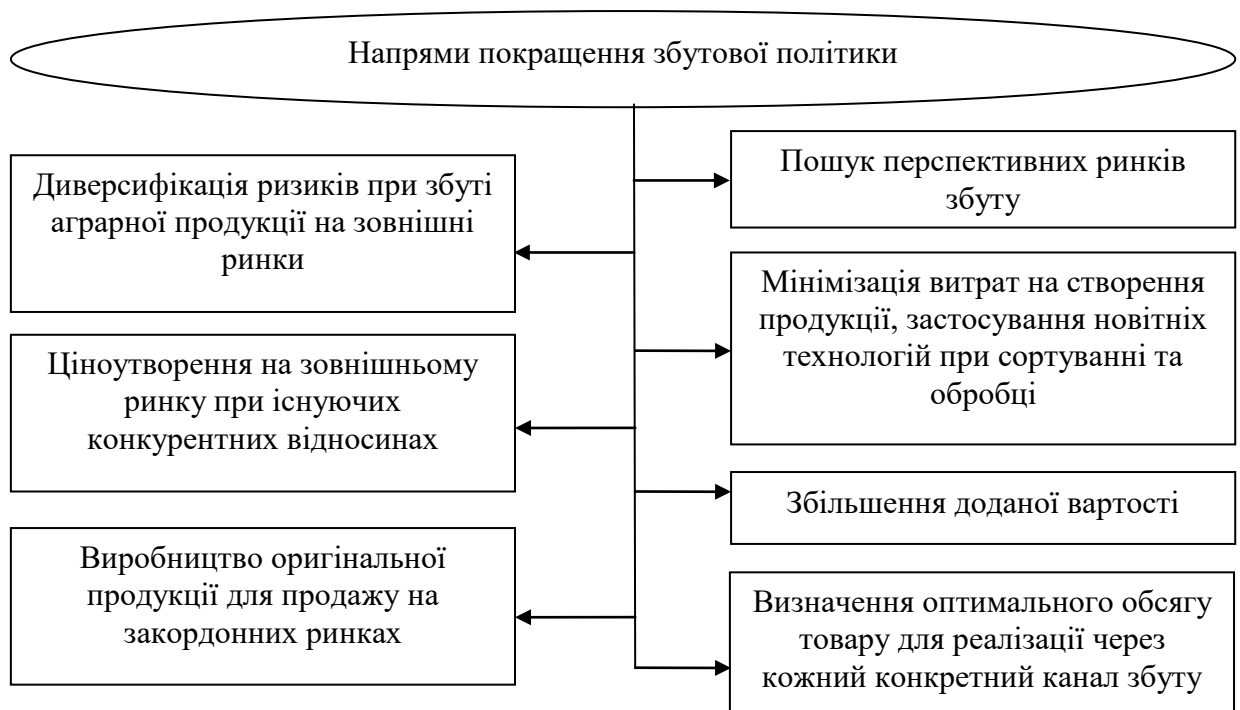


Рис. 3.4. Модель управління ефективною збутовою політикою для досліджуваного товариства, на 2023-2026 рр.

Збутова система повинна також включати ринки, де розрахунки проводяться у готівковій формі (готівкові ринки) та ф'ючерсні ринки. Вони хоч і не є у повному розумінні ринками, однак частина продукції може переходити від одного споживача до іншого. Ці ринки виступають інституційним засобом для зниження цінового ризику запланованих майбутніх продаж (фактично за рахунок перерозподілу ризиків між всіма партнерами).

До важливих шляхів підвищення конкурентоспроможності товариства також доцільно віднести: ґрунтовне вивчення потреб споживачів; точний аналіз конкурентів; ефективну рекламну політику; створення нової продукції; покращення якісних характеристик сільськогосподарської продукції; модернізацію обладнання; залучення нової техніки; використання сучасних технологій у виробництві; зниження витрат; вдосконалення обслуговування споживачів у процесі купівлі; забезпечення післяпродажного сервісу.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності товариства є: вибір конкурентних стратегій, комплексний підхід до механізму управління підприємством, удосконалення системи управління персоналом, забезпечення ефективності конкурентоспроможності продукції підприємства, комплексний підхід до планування виробництва та диверсифікації, реорганізація системи аналізу та обліку витрат, удосконалення системи управління фінансовим станом підприємства, удосконалення інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства, удосконалення маркетингової стратегії підприємства, удосконалення інформаційно-консультаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства, техніко-технологічне оновлення підприємства.

Отже, виробнича стратегія товариства є невід'ємною частиною функціонування об'єкта господарювання, яка відображається в довгостроковому плані дій зі створення та реалізації продукції і спрямована на раціональне використання усіх виробничих потужностей задля досягнення стратегічної конкурентної переваги.

ВИСНОВКИ

Формування та удосконалення виробничої стратегії досліджуваного товариства у 2020-2022 рр. дає змогу зробити наступні висновки:

1. Глобалізація сучасної світової економіки не тільки вимагає, але й створює відповідні умови для розвитку стратегічного управління. Ефективність стратегічного управління залежить від принципів, що лежать в його основі, які служать орієнтирами для визначення цілей, розробки стратегій, стратегічного планування та реалізації стратегій на практиці. Тому важливий стратегічний інструмент розвитку підприємства, засіб підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

2. Для ефективно реалізації виробничої стратегії товариства важливо усвідомити один ключовий аспект, що функціональні стратегії відносяться до низки взаємопов'язаних рішень щодо організації виробничої діяльності. Ці рішення базуються на економічних, технологічних, ресурсних та організаційних факторах і спрямовані на досягнення стратегічних конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Виробнича стратегія розроблена з метою забезпечення стійкої конкурентної позиції шляхом раціонального прийняття рішень. Досягнення успіху у виробничій діяльності потребує стратегічного поєднання та грамотної реалізації економічних, технологічних, ресурсних та організаційних рішень.

3. Планування соціально-економічного розвитку товариства передбачає створення стратегії виробництва, що є найважливішим завданням. Існує багато підходів до розробки виробничої стратегії, але ми вважаємо, що найбільш комплексним і точним є наступні етапи: визначення корпоративних цілей підприємства; розробка бізнес-стратегії; встановлення цілей у виробничому секторі, необхідних для отримання конкурентної переваги; створення критеріїв вибору найефективнішої виробничої стратегії, виходячи з задалегідь визначених цілей; і, нарешті, реалізація обраної стратегії.

4. Оцінка буде проведена шляхом аналізу результатів аудиту виробництва, щоб оцінити поточну виробничу потужність і визначити її

можливості та вимоги. Серед змін, які розглядаються, є розробка різних виробничих стратегій. На цю роль покладається відповідальність за координацію та прийняття стратегічних рішень для довгострокового планування. Це включає оцінку потенційних варіантів виробничої стратегії та вибір найуспішнішого з них, гарантуючи, що він відповідає необхідним критеріям. Також важливо перевірити, наскільки добре обрана виробнича стратегія узгоджується з іншими функціональними стратегіями всередині товариства, і внести необхідні корективи на цьому шляху.

5. В основу стратегії товариства покладено: значні обсяги закупівель; наявність розгалуженої мережі продажів і забезпечення широкого асортименту продукції; постійна націленість на інновації і пропозиція клієнту найбільш перспективних і конкурентоспроможних видів продукції.

6. Використання інноваційних інструментів під час формування стратегії розвитку дасть змогу узгодити процес взаємодії різних підрозділів, розробити збалансовану систему показників оцінювання результатів на довгострокову перспективу.

7. Стратегічне управління вимагає розроблення методів управлінського впливу на товариство та відповідних засобів збору та оброблення інформації; порядку визначення ключових показників та організації роботи з ними; методів ефективного впливу на працівників; систем контролю, тобто управлінської технології. Це і є основними напрямками, за якими мають здійснюватися методичні розробки для практичної реалізації інтегрованого підходу до стратегічного ефективного управління.

8. Система мотивації повинна бути побудована так: намагаючись заробляти більше, працівники сприяють розвитку діяльності, а з розвитком у них з'являється можливість заробляти ще більше. Доречним при цьому є розроблення індикаторів оцінювання рівня досягнення індивідуальних результатів працівниками, що дають можливість установити розмір винагороди, а також оцінити наслідки їх невиконання. Такі індикатори використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але й для аналізу удосконалення і розвитку бізнесу.

