

**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  
\_\_\_\_\_ 2024 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Стратегічне управління підприємством агропродовольчої сфери»

**Грубич Віктор Олександрович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Олена ГАРАЦУК

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Стратегічний аналіз підприємства	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	30
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	48

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Зміна ринкових та економічних умов ведення сучасного аграрного бізнесу впливає на необхідність вирішення принципово нових завдань на основі пошуку відповідних шляхів і методів досягнення та утримання конкурентної позиції, розробки стратегії і тактики забезпечення успіху. Довгостроковий успіх підприємства агропродовольчої сфери, пошук відповідних методів і методів управління, пріоритет нематеріальних ресурсів, використання інструментів стратегічного управління в практиці господарювання пояснює обрану тему дослідження.

Аспекти стратегічного управління є предметом зацікавленості багатьох вчених, зокрема: В. Василенка, С. Гончарової, Л. Довганя, В. Ільчука, Д. Максименка, А. Міщенко, І. Отенко, М. Портера, П. Саблука, А. Тимейчук та багатьох інших.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Дана кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних основ й обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери. Відповідно сформульованої мети даного дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- визначити сутність категорій «стратегія», «стратегічне управління», «стратегічне управління підприємством»;
- оцінити фактичний стан стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери;
- проаналізувати ринкову частку досліджуваного підприємства;
- розробити заходи щодо забезпечення та реалізації стратегії господарюючого суб'єкту агропродовольчої сфери за сучасних умов.

**Об'єктом дослідження** є процеси стратегічного управління

підприємством агропродовольчої сфери.

**Предмет дослідження** – науково-методичні й практичні аспекти стратегічного управління агропродовольчої сфери за сучасних умов.

**Методи дослідження.** Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод, який з'ясовує зв'язок між явищами та безперервним розвитком фактів. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи використовувалися абстрактно-логічні методи та прийоми, графічний, монографічний, а також економіко-статистичні методи тощо.

**Інформаційною базою виступили:** існуюче законодавство України, дослідження вітчизняних, зарубіжних учених, періодичні видання, річна звітність основних економічних показників суб'єкту господарювання.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значущість проведеного дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків й рекомендацій для запровадження стратегічного управління на рівні підприємства агропродовольчої сфери. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані в підприємствах даної сфери.

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

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Управління бізнес-процесами в аграрному підприємстві», «Можливості підприємств агропродовольчої сфери у контексті впровадження ESG-принципів» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023-2024 рр.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 38 сторінці основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань. Робота містить 6 таблиць, 4 рисунки та 10 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ситуація глобалізації, посилення конкуренції на внутрішніх ринках сільськогосподарської та харчової продукції, непрофесійна поведінка менеджменту тощо можуть призвести до значних збитків і, навіть, до банкрутства. Агробізнес поступово вступає в еру інтуїтивного прийняття рішень, що є суб'єктивним вибором учасників ринку.

Зрозуміло, що одним із основних ризиків у прийнятті стратегічних рішень компаній агропродовольчої галузі є вибір конкретної стратегії управління, якої бізнес-одиниця дотримується в подальшому процесі управління [20].

Нестабільні ситуації створюють реальні проблеми для менеджерів, оскільки вони менш схильні приймати правильні стратегічні рішення. За таких обставин вибір стратегії управління організацією потребує комплексної оцінки факторів, що впливають на аграрну освіту, та оцінки можливих стратегій. Крім того, для підвищення ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідно регулярно вдосконалювати їхню діяльність та запроваджувати ефективні методи управління такими підприємствами з урахуванням наявного зарубіжного досвіду. При цьому, основним завданням сучасних економічних агентів має бути забезпечення досягнення прибутку в довгостроковій перспективі функціонування організації [28, с. 160].

Стратегічне управління слід розглядати в контексті загальних концепцій управління.

Як відомо, ключ до загального менеджменту полягає в здатності чітко формулювати цілі суб'єкта господарювання та реалізовувати ідеї, використовуючи знання та навички співробітників усіх рівнів.

Керівництво сільськогосподарських підприємств має дотримуватись основних етапів стратегічного управління, його принципів та найбільш ефективних інструментів.

Агроформування мають детальні стратегії у своїх наборах інструментів,

які складаються із запланованих і поетапних дій на різних часових та просторових рівнях для боротьби з несподіваними подіями й постійною конкуренцією. Це свідчить про те, що господарюючий суб'єкт підтримує стабільно високу конкурентоспроможність на ринку та здатний вчасно реагувати на зміни, вимоги ринку та конкуренцію.

Організації, які ефективно підтримують свою конкурентну позицію на ринку, покладаються на сплановані та поступові дії в різних часових та просторових масштабах, щоб підготуватися до несподіваного розвитку ситуації та постійної конкурентної боротьби, мають детальну стратегію [18, с. 128].

У динамічних умовах бізнес-стратегія сучасних компаній розглядається в систематичній (явній) формі та відповідно розробляється та реалізується за допомогою стратегічних концепцій, які часто називають «філософією бізнесу».

Стратегічне управління часто називають «ринковим стратегічним управлінням». Це підкреслює орієнтацію на ринок і зовнішню орієнтацію компанії. Тому стратегічний аналіз спочатку має бути зосереджений на вивченні ринків і конкурентів, а лише на вивченні внутрішніх ресурсів та можливостей [31, с. 99].

Розглянемо детальніше суть категорій «стратегія» і «стратегічний менеджмент».

Західні дослідники [37, с. 160] визначають стратегію як дію, аргумент, концепцію, спрямовану на пошук рішення проблеми, яка має серйозний вплив на ситуацію та може бути реалізована за допомогою певної послідовності дій.

Для вирішення цього необхідно серед методів впливу менеджменту на стратегічні завдання підприємства зосередити увагу на системі взаємопов'язаних функцій стратегічного управління, спрямованих на формування стратегії розвитку. Тобто управління стратегічним аналізом, стратегічним вибором і реалізацією плану, стратегія.

За В. Василенком [5, с. 45], стратегічне управління – це процес, у якому менеджери беруть на себе довгострокове керівництво організацією, встановлюють конкретні поведінкові цілі, розробляють стратегії для їх досягнення та враховують усі важливі зовнішні та внутрішні фактори. Це процес,

який забезпечує виконання планів розроблених у відповідь. Плани постійно розвиваються та змінюються.

Отже, стратегічне управління – це процес вибору та досягнення цілей, вивчення зовнішнього середовища та після досягнення поставлених цілей формування стратегій внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку об'єкта підприємницької діяльності.

На думку вчених [38, с. 53], суть стратегії розкривається в поєднанні п'яти «П».

стратегія – план дій;

стратегія – конкретні дії, спрямовані на отримання переваги над конкурентами;

стратегія – список конкретних дій;

план (схема), який можна не виконати, але послідовність дій також повинна бути забезпечена;

стратегія – позиція в навколишньому бізнес-середовищі.

Отож, стратегія – це бачення (перспектива) певного стану, якого потрібно досягти і до якого потрібно прагнути.

Оцінивши передумови формування та розвитку наукових поглядів на основні положення концепції стратегічного управління, можна визначити чотири основні етапи етимології парадигми стратегічного управління (додаток Б) як окреме поняття.

В даний час існує багато концепцій формулювання стратегії. Розглядаючи їх розвиток, в основних складових стратегічного управління можна виділити наступні етапи змін: опис існуючих стратегічних позицій (1980-ті рр.); управління на основі вибору стратегічних завдань (1990-ті рр.); управління в умовах динамічно зростаючої невизначеності в бізнес-середовищі (кінець 1990-х рр.); управління формуванням мережі (2000-ті рр.).

Одним із головних завдань кожного керівника є досягнення балансу у взаємодії компанії з навколишнім середовищем. Кожна організація бере участь у трьох процесах: Вхід – отримує ресурси із зовнішнього середовища. Трансформація – перетворення ресурсів на продукти. Вихід – переміщення

продукту в зовнішнє середовище. Менеджерам необхідно забезпечити баланс між витратами та результатами. Коли цей баланс порушується, компанії стикаються з кризою. За сучасних умов саме ринок контролює процес виходу, який підтримує цю рівновагу. Це відображається в тому, що першим блоком структури стратегічного управління є аналіз зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що підвищення рівня нестабільності спонукає управлінські практики до розробки нових стратегічних методів управління діяльністю організаційних структур [21, с. 109].

Застосування стратегічного підходу до підприємницької діяльності сприяє створенню системи, в якій ефективні управлінські рішення з урахуванням умов зовнішнього середовища оптимально розвивають усі елементи бізнес-діяльності.

Враховуючи швидкі та непередбачувані зміни сучасного середовища, є вагомими підстави скептично ставитися до ефективності класичних методів стратегічного планування та шукати певні альтернативи [15, с. 89].

Варто дотримуватися думки, що стратегічне планування є основою бізнес-рішень. Сучасні умови демонструють необхідність залучення працівників усіх рівнів до стратегічного мислення та формування цілей і завдань.

Тому для цього є причини [23, с. 149]: по-перше, компанії працюють в умовах швидких змін, які потребують коригування, уточнення тощо існуючих стратегій. За таких умов робота керівництва ускладнюється, а швидша адаптація можлива лише завдяки командній роботі. Коли кожен співробітник бере на себе відповідальність за відділ і приймає рішення. Тому, коли рішення приймаються на нижчому рівні, час на впровадження змін скорочується.

Далі йде складність управління організаційною структурою. Динамічний стан зменшує можливість впливу на ситуацію і підкреслює питання контролю лише при моніторингу ситуації. Однак залучення підлеглих співробітників до процесу стратегічного планування дозволяє контролювати розробку та реалізацію стратегії. Це, зокрема, стосується можливості залучення працівників на всіх рівнях суб'єкта господарювання, наприклад, через семінари та навчальні курси, щоб сприяти розвитку стратегічного мислення. Це дозволяє будувати корпоративну культуру, засновану на розумінні та відповідальності за

організаційний розвиток.

По-третє, потрібна гнучка організація. Великі компанії мають стати мобільними [5, с. 234]. Ця гнучкість дозволяє учасникам ринку реагувати на швидкі зміни в бізнесі, викликані інноваційними технологіями, мінливими потребами споживачів і новими конкурентами. Однак гнучкі організаційні структури працюють лише зі стратегічно орієнтованими співробітниками. Якщо бачення співробітників обмежене їхньою робочою сферою, доведеться швидко внести зміни.

Коли йдеться про гнучкість, слід мати на увазі, що зміни можуть бути ініційовані не лише зверху, тобто керівництвом, а й знизу, тобто працівниками. Співробітники часто контролюють нові тренди швидше, ніж керівництво [35, с. 168].

По-четверте, зниження продуктивності управління через надмірне кількісне перевантаження керівників. Якщо є високоефективна культура компанії, яка не винагороджує спільне стратегічне бачення, це може призвести до опору змінам. Зазначене свідчить про наявність певних глобальних тенденцій щодо підвищення стратегічної значимості окремих працівників [30, с. 99].

Сучасні ділові ситуації демонструють необхідність поєднання системного управління та реалізації можливостей конкретної ситуації. Компанії повинні спростити свої бізнес-процеси. Це означає, що, особливо у великих компаніях, для швидкого та ефективного вирішення економічних завдань необхідно розділити систему на конкретні локальні підсистеми відповідно до функціональних завдань. При цьому, важливо забезпечити оптимальність цього відділу за функціональними завданнями та цілями [9, с72].

Основним завданням даного відділу є формування, розвиток і функціонування систем управління, які дозволяють оптимально використовувати реальні ресурси і, при цьому, максимально ефективно вирішувати бізнес-проблемні ситуації в найкоротші терміни. Тому загальні завдання управління поділяються на регіональні проблеми, а для їх вирішення формуються конкретні регіональні системи управління та координується їх діяльність.

У контексті динамічного розвитку стратегічного менеджменту та його переваг перед іншими теоріями стратегічний менеджмент почав розвивати невластиві йому характеристики [8, с. 14].

Зрозуміло, що стратегічне управління не є єдиним засобом, за допомогою якого організація може вирішити всі свої проблеми. Крім того, необґрунтовані очікування, які покладаються лише на менеджерів, можуть призвести до контрпродуктивних результатів, тому менеджерам необхідно практикувати інноваційний менеджмент і діяти на основі різноманітної інформації та знань.

Тому найпопулярнішим серед них є те, що стратегічне управління забезпечує визначення параметрів і середовища майбутньої організаційної структури. Хоча це дає можливість оцінити майбутні перспективи та зосередитися на результатах, у системах стратегічного управління ймовірність досягнення заданих показників не є 100 % [25, с. 286, 34, с. 60].

Згідно з дослідженнями, кілька років тому у стратегічному плануванні України склалася негативна ситуація. Це пояснюється тим, що лише 30 % компаній використовують його постійно [2; 3]. Проте ситуація покращилася, і тепер компанії якомога серйозніше думають про майбутнє.

Слід також зазначити, що іноземні підприємства мають значні переваги перед бізнесом з точки зору досвіду та можливостей для розробки та надання стратегій для стратегічного управління ефективною діяльністю суб'єктів господарювання.

В сучасних умовах господарювання існують суттєві відмінності у реалізації принципів стратегічного менеджменту щодо ефективності діяльності іноземних та вітчизняних підприємств. Ці відмінності в основному зумовлені такими факторами, як нестабільність української економіки та обмежені управлінські, людські та фінансові ресурси, пов'язані зі стратегічним управлінням корпоративною діяльністю [2].

Сучасний контекст стосується використання формалізованих правил і процедур у гнучких системах стратегічного планування, що характеризується раціональною поведінкою учасників. Такий підхід покращує здатність керівництва адаптувати компоненти планування до умов ринку, що швидко

змінюються.

З цієї причини проводимо порівняльну характеристику ефективності застосування принципів стратегічного менеджменту в іноземних та вітчизняних організаціях (рис. 1.1).

Критерії / Суб'єкти господарювання		
Зарубіжні	Формулювання стратегій	
	Є звичайною практикою	Не для всіх підприємств. Розробляється переважно у вигляді місії
	Зміст стратегій	
	Стратегії, що спрямовані у майбутнє	У стратегії відображаються певні шляхи вирішення проблем
	Розробка стратегій	
	Комплексний процес, що має втілення у стратегічних документах	Має формальний характер, передбачає формулювання лише загальних напрямів розвитку, без конкретизації показників розвитку
	Часовий горизонт управлінських рішень	
	Має довгостроковий характер	Має середньострокові горизонти реалізації
	Стратегічний набір	
	Перелік стратегій постійно розширюється й ускладнюється відповідно до функціональних сфер, брендів, ринків збуту	Розробляється загальна стратегія, яка містить декілька узагальнених показників
	Розробка принципів управління	
	Розробляються базові принципи, які й формують філософію підприємства	Зберігаються адміністративні принципи управління

Рис. 1.1. Порівняльна характеристика застосування принципів стратегічного менеджменту ефективності діяльності зарубіжних й вітчизняних

суб'єктів господарювання [10, с. 8]

Як було сказано вище, з тенденцією розвитку світової економіки фокус уваги менеджменту поступово зміщується з внутрішнього середовища компанії на середовище реагування на постійно відбуваються зовнішні зміни.

Сучасна корпоративна діяльність пропонує багато можливостей, найважливіша з яких полягає в тому, що підприємства включені в глобалізацію. У цій ситуації вітчизняні компанії поступаються іноземним.

У той час як глобалізація є технологічно потужною, конкурентоспроможною та широко проникла на український ринок.

Зокрема, підприємство перебуває на стартовому етапі, без достатнього досвіду стратегічного планування, стабільності в збуті продукції та команди експертів [5, с. 33].

Швидкість, ефективність, орієнтація на потреби споживачів, якість і продуктивність є факторами, які забезпечують компаніям найвигіднішу конкурентну позицію в глобальній економічній системі.

При виробництві товарів, які відносно рідко зустрічаються на ринку, оптимальна стратегія має бути спрямована на адаптацію виробника до мінливих потреб окремих груп споживачів та вимог ринку. За цих вимог необхідно формувати попит на продукт підгрупі споживачів, які незадоволені наявними типами продукту та готові платити за нього (стратегія ніші). Тактичні заходи виробників мають бути пов'язані з реформуванням систем управління мотивацією праці [19, с. 124].

До того ж, варто використовувати всі засоби для швидкого отримання інформації, здатність знаходити шляхи захисту важливих рішень для обраного сектору виробництва (підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках, можливість збільшення експортного потенціалу країни, співпраця з міжурядовими організаціями) тощо [22, с. 216].

Зрозуміло, що вибір оптимальної конкурентної стратегії залежить від сфери бізнесу, в якій працює виробник. При масовому виробництві простих і звичайних виробів основна увага приділяється зниженню ціни одиниці виробу. Тобто використовуються стратегії масового маркетингу. Низькі ціни за одиницю

визначають низький рівень цін на продукцію і забезпечують конкурентну перевагу [16, с. 278].

Останніми роками стратегічний менеджмент все більше набуває рис, які дають обґрунтування для здійснення його трансформації. В сучасних умовах світові тенденції розробки стратегічних планів також активно впроваджуються в Україні. Особливу увагу варто акцентувати на можливості впровадження штучного інтелекту та інших нових технік, які допоможуть досягти максимальних результатів [33, с. 160; 35, с. 168].

Згідно з результатами проведеного дослідження, стратегічне управління ефективністю в підприємствах агропродовольчої сфери являє собою складну систему взаємопов'язаних структурних елементів у рамках стратегічного планування.

Ця система процесів складається з трьох основних етапів: формування стратегії корпоративного розвитку, впровадження довгострокової стратегії корпоративного розвитку та оцінка ефективності реалізованої стратегії.

Отже, стратегічне управління підприємствами агропродовольчої сфери – це процес формулювання місії та основних цілей, визначення бізнес-потенціалу та шляхів їх досягнення з метою забезпечення розвитку в нестабільному бізнес-середовищі.

У процесі стратегічного управління ефективністю агроформування виділяють низку принципів, які впливають на цю систему. Основні принципи цього процесу включають: принципи відповідності, контролю, ефективності та цілісності. Тому одним із пріоритетних елементів розвитку підприємств агропродовольчої галузі є обґрунтована стратегія управління, яка дозволяє досягти поставлених цілей.

Відтак, у сьогоднішньому нестабільному бізнес-середовищі найважливішими питаннями для українських агроформувань, які працюють на важкопрогнозованих ринкових засадах, є забезпечення їх виживання та подальшого розвитку, встановлення технічного обладнання та наявність висококваліфікованих кадрів.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Проаналізуємо умови господарювання досліджуваного агроформування, що займається вирощуванням зернових, бобових культур, насінням олійних культур, послугами автопарку й тракторного парку працівникам підприємствам і громадянам тощо.

Одноосібним виконавчим органом є директор підприємства агропродовольчої сфери, який здійснює поточне керівництво господарством з усіх питань, крім тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів засновників (власників). Директор призначається (обирається) загальними зборами засновників (власників) сільськогосподарської організації строком на п'ять років і може за рішенням зборів продовжити свої повноваження на новий строк. Директор несе відповідальність перед загальними зборами засновників (власників) підприємства та організовують їх виконання своїх рішень.

Контроль за діяльністю директора досліджуваного господарства здійснює ревізійна комісія, голова та члени якої становлять шість осіб і призначаються загальними зборами засновників (власників) на певний строк (зазвичай, на п'ять років). Ревізійна комісія складає висновки за річним звітом і балансом. Без висновку ревізійної комісії вище керівництво не має повноважень затверджувати баланс агроформування.

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, доходів від господарської діяльності. Чистий прибуток, отриманий після зазначених розрахунків, повністю знаходиться в розпорядженні підприємства. Напрямок використання визначається засновником (власником). Не менше 10,0 % чистого прибутку агроформування розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх частці в статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток.

Аграрне підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи, має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своєї мети та завдань, укладати договори, нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Вся господарська діяльність регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Майно господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших засобів, які відображаються в самостійному балансі. Майно сільськогосподарських організацій належить на праві власності.

Досліджуване агроформування має дворівневу організаційну структуру, спілкування та взаємодія між колективом і господарством відбувається безпосередньо через керівництво господарства. Виробничими підрозділами є тракторні бригади та автотранспорт, ремонтні майстерні, тік тощо. Організаційна структура господарства визначає структуру його управління (два рівні, що відображають порядок підпорядкованості органів управління знизу до верху). Система управління підприємством є лінійно-функціональною (додаток В).

Розглянемо детальніше основні чинники, що допомагають функціонувати досліджуваному підприємству агропродовольчої сфери протягом 2021-2023 рр.

Земля завжди була і залишається значною складовою природних ресурсів, основою сільськогосподарського виробництва, основою і місцем розміщення суб'єктів господарювання всіх галузей економіки країни.

Склад угідь характеризується процентними співвідношеннями і структурами, які свідчать про динаміку змін.

Розглянемо динаміку земельних ресурсів підприємства агропродовольчої сфери за досліджуваний період (табл. 2.1).

Аналіз даних табл. 2.1 показують, що площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, збільшилась у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. на 2,0 га, що обумовлено зростанням площі ріллі до 5620,0 га і пов'язано із збільшенням орендованих земельних угідь.

**Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2021–2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа, га	5690,0	5690,0	5700,0	100,2
Всього сільськогосподарських угідь, га	5668,0	5668,0	5670,0	100,0
з них: рілля	5609,0	5609,0	5620,0	100,2
питома вага, %	99,0	99,0,0	99,1	100,2
пасовища	59,0	59,0	50,0	84,7
питома вага, %	1,0	1,0	0,9	84,7
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	98,6	98,6	98,6	100,0

При цьому, площа пасовищ зменшилася на 9,0 га або 15,3 % відповідно. Рівень інтенсивності використання ріллі у середньому за три роки складає 98,6 %. За 2021-2023 рр. посівна площа товарних сільськогосподарських культур збільшилася на 12,0 га і становить 5620,0 га або 99,1 % площі ріллі.

За сучасних умов трудові ресурси відіграють важливу роль у діяльності окремих підприємств і національної економіки в цілому. Це найважливіший елемент трудового потенціалу країни. Ці ресурси представлені людьми зі свідомістю, волею, економічними та соціальними потребами і тому повинні враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси соціальних класів людей.

Забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, висока продуктивність праці є важливими для підвищення функціональної ефективності будь-якої бізнес-структури. Залучення персоналу у підприємстві відповідає його цілям, одночасно, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю (табл. 2.2).

Розрахунки даних табл. 2.2 демонструють, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 4 особи (2,1 %). Водночас, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 7 осіб (4,5 %) і становить 149 осіб. Відтак, за 2021-2023 рр. чисельність управлінських кадрів зросла на 3 особи, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зросла з

17,0 % у 2021 р. до 19,0 % у 2023 р. У середньому питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості складає 99,7 % відповідно.

Таблиця 2.2

### Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	188	195	184	-4
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	32	37	35	+3
до загальної кількості працівників, %	17,0	19,0	19,0	+2,0
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	156	158	149	-7
до загальної кількості працівників, %	83,0	81,0	81,0	-2,0
у т. ч.: в рослинництві	156	158	149	-7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,5	99,5	100,0	+0,5

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери (додаток Д).

Аналіз даних додатку Д показує, що домінуюче місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 75,3 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої.

За 2021–2023 рр. у структурі товарної продукції у середньому перше місце займає виробництво кукурудзи на зерно (36,9 %), друге – насіння соняшнику (19,5 %), третє – сої (8,8 %). Отож, господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

Для уникнення кризових явищ у виробничо-комерційній діяльності всі підприємства повинні розвивати власну діяльність, спрямовану на мінімізацію ризиків невдач в умовах економічної нестабільності та конкуренції для забезпечення сталого економічного зростання.

Для аналізу виробничо-комерційної діяльності досліджуваного підприємства розглянемо табл. 2.3.

**Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності  
підприємства, 2021–2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	333663,0	171697,0	277734,0	83,2
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	+79397,0	+52629,0	+64134,0	80,8
Рівень рентабельності виробництва підприємства, %	42,0	47,4	43,3	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,910	0,899	0,924	x
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,775	8,299	10,965	x

Аналіз даних, наведених у табл. 2.3 можна зазначити, що за досліджуваний період зниження чистого доходу від реалізації складає 16,8 %, у тому числі за рахунок зниження чистого прибутку на 19,2 %. За 2021–2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знизився і становить 277734,0 тис. грн у 2023 р., чистий прибуток знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт фінансової автономії (0,924) та загальний коефіцієнт ліквідності (10,965) у 2023 р., що значно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зростання у 2021-2023 рр. має позитивний характер. Досліджуване господарство агропродовольчої сфери вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило перспектив щодо отримання у перспективі належної норми прибутку, що може стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

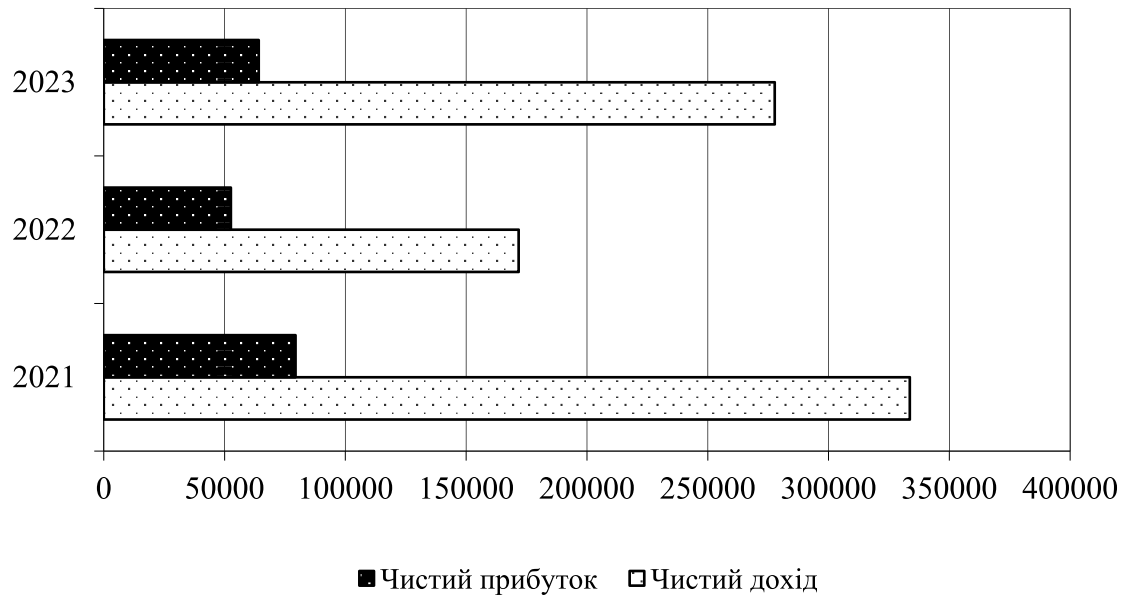


Рис. 2.1. Чистого доходу та чистого прибутку підприємства, тис. грн, 2021-2023 рр.

Отож, діяльність досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери передбачає можливості завоювання і укріплення власних позицій. Саме тому необхідно провести стратегічний аналіз діяльності господарства з метою подальшого визначення напрямків удосконалення формування стратегії розвитку підприємства. Розвиток підприємства агропродовольчої сфери у сучасних умовах є найважливішим завданням, оскільки прибуткова діяльність та стабільність підприємства забезпечує покращення добробуту населення.

## 2.2. Стратегічний аналіз підприємства

Характерною рисою сучасного підприємства агропродовольчої сфери є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів менеджменту. Сутність формування стратегічних дій підприємства полягає у визначенні напрямку розвитку, розробці системи дій для ефективного наближення до обраного орієнтиру, оцінці та контролі процесу реалізації обраної стратегії. При цьому, найважливішим є поведінка господарства та його позиція на ринку.

Стратегічне управління на всіх етапах включає аналіз середовища підприємства, з якого визначаються стратегічні напрями розвитку.

Тому запровадження системи стратегічного управління є об'єктивно необхідним процесом у сфері управління досліджуваним підприємством, який підвищує готовність бізнес-організації адекватно реагувати на несподівані зміни та вирішувати поточні та стратегічні проблеми (стратегічне управління необхідне в певний момент, коли змінюється середовище).

У сучасних умовах можливість реалізації стратегії розвитку підприємства агропродовольчої галузі залежить від ряду факторів, зокрема від здатності підприємства реалізувати стратегію (як правило, це його бачення необхідності змін). ), воєнний стан, політична ситуація в країні, економічна стабільність або нестабільність, властива певним етапам економічного розвитку, життєвий цикл підприємства тощо.

У динамічному середовищі погіршення фінансового становища агроформування зумовлене негативними економічними тенденціями у світі, особливо падінням виробництва, погіршенням фінансових результатів та корпоративною неплатоспроможністю. Вийти із ситуації можна, сформулювавши відповідну корпоративну стратегію.

У сучасній ситуації керівники агропродовольчого підприємства прагнуть побудувати системи взаємодії та ієрархії, щоб забезпечити створення довгострокових стратегій самовдосконалення для отримання конкурентної переваги.

Процес стратегічного управління складається з п'яти етапів: визначення, аналіз, формулювання, впровадження та оцінка. Водночас, важливим завданням у діяльності підприємства агропродовольчої сфери є аналіз та прогнозування екологічної та ринкової ситуації з метою формування конкурентної позиції та синхронізації управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища.

Отож, фактори зовнішнього середовища якраз і визначають, як суб'єкт сільського господарства буде пристосовуватися до умов, що змінюються, що не залежить від його власних дій.

Системним інструментом дослідження зовнішнього середовища є метод SWOT-аналізу, в якому встановлюється взаємозв'язок між сильними і слабкими сторонами діяльності господарства, загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність.

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

Першим кроком SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін діяльності сільськогосподарського формування у порядку зменшення важливості.

Наступним кроком SWOT-аналізу є визначення та оцінка ринкових перспектив і загроз за допомогою матриці сприятливих можливостей і загроз. Перелік слабких і сильних сторін кожного бізнесу індивідуальний, але насправді це короткий, об'єктивний і принциповий виклад.

Результатом є перелік найвпливовіших факторів зовнішнього ринкового середовища, що впливають на управління досліджуваним підприємством (табл. 2.4).

Отож, за даними табл. 2.4 з'ясовано, що найслабшими сторонами господарської діяльності підприємства є організація збуту, наявність нового обладнання, впровадження новітніх технологій і використання передових методів управління підприємством. Це є ключовими питаннями під час прийняття стратегічних рішень.

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

Метою зовнішнього аналізу є складання списку, аналіз і остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення повинні бути зосереджені на використанні можливостей і захисті від загроз, пов'язаних із змінами навколишнього середовища.

## Сильні і слабкі сторони підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Імідж підприємства	+	
Відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби		-
Оперативність прийняття управлінських рішень		-
Порушення технологій управління та виробництва		-
Коефіцієнт розвиненості соціальної інфраструктури		-
Кваліфікаційний склад персоналу	+	
Швидкість реагування персоналу на зміни		-
Чіткість розподілу повноважень та функцій		-
Відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби		-
Наявність фінансових ресурсів	+	
Відсутність ефективної системи стимулювання покупців та збуту		-
Використання маркетингу як обов'язкової складової діяльності підприємства		-
Широта асортименту		-
Фінансові можливості підприємства використовувати нові технології		-
Освоєння нових ринків збуту		-
Низький рівень заробітної плати працівників		-
Високий рівень зносу основних засобів		-
Сегментування ринку	+	
Стабільність попиту	+	
Якість аграрної продукції (послуг)	+	
Виробництво, продаж достатнього обсягу продукції у межах наявних ресурсів	+	
Використання набутого досвіду традиційних технологій	+	

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 «+» – відповідно позитивний вплив, тобто можливість.

- ступінь впливу факторів на діяльність агроформування оцінюється експертами за шкалою від 0 (немає впливу) до 10 (максимальний вплив).

Аналіз даних табл. 2.5 продемонстрував, що для розвитку досліджуваного господарюючого суб'єкту важливими є політичні та економічні фактори.

Причиною може бути воєнний стан, а також політична та економічна ситуація, що склалася в країні, що призводить до зростання рівня інфляції та нестабільності курсу валют, що впливає на вартість ресурсів виробництва аграрної продукції, виникненню корупції в економічних процесах відводиться важлива роль. Як було сказано вище, агроформування працює з партнерами в різних регіонах і відчуває різке скорочення замовлень через ризик розповсюдження бойових дій.

Також слід зазначити, що суб'єкт господарювання має тенденцію до стабільного зростання вартості продукції, сировини та матеріалів, що негативно позначається на розмірі прибутку за поточного рівня цін. Це також впливає на зменшення обсягу коштів, спрямованих на розвиток та вдосконалення діяльності.

Таблиця 2.5

**Аналіз сприятливих можливостей і зовнішніх загроз для підприємства,  
2021-2023 рр.**

№	Фактори	Оцінка фактору, бали	
		Ймовірність здійснення	Важливість впливу
<b>Сприятливі можливості</b>			
1	Диференціація продукції, розширення асортименту	7	4
2	Використання нових технологій вирощування	10	8
3	Державна підтримка	4	8
4	Вихід на нові аграрні ринки або сегменти ринку	3	7
5	Формування або перегляд конкурентних стратегій	8	6
6	Можливість удосконалення існуючого законодавства	7	7
7	Значна кількість постачальників ресурсів та посередників	10	7
8	Застосування власних ресурсів та адаптованих технологій вирощування	6	6
<b>Зовнішні загрози</b>			
1	Диспаритет цін	9	7
2	Зростання темпів інфляції	7	10
3	Зростання тиску підприємств-конкурентів	4	6
4	Високий рівень цін, що склався на основні види ресурсів	8	10
5	Неузгодженість дій законодавчої та виконавчої влади	6	9
6	Воєнний стан	8	9
7	Зміна потреб споживачів	4	7
8	Постійне підвищення цін на сировину, матеріали	6	8
9	Відсутність зацікавленості у кредитуванні підприємства	9	7
10	Монополістичний тиск покупців (комерційних структур)	10	8

Тому серед політико-економічних факторів зовнішнього середовища найбільший вплив мають воєнний стан, політична нестабільність, корупція; вартість ресурсів, сировини і матеріалів; рівень інфляції; воєнний стан в країні; поточна економічна ситуація на ринку.

Технологічні фактори також здійснюють помірний вплив на діяльність агроформування. Загальновідомо, що для підтримки конкурентоспроможності важливим є постійне оновлення технологій та устаткування. Найменший вплив здійснюють екологічні фактори.

Технологічні фактори також мають помірний вплив на сільськогосподарську виробничу діяльність. Загальновідомо, що для збереження конкурентоспроможності важливо постійно оновлювати технології виробництва та обладнання. Найменше впливають екологічні фактори. Однак, найбільше значення мають наступні:

- відношення суспільства до екологічності аграрного виробництва;
- активізація екологічних рухів;
- витрати на підтримку екологічної безпеки діяльності агропідприємства;
- стан навколишнього середовища, в якому знаходиться досліджуване підприємство тощо.

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 суб'єкту господарювання у верхньому правому квадранті (область, обведена пунктиром) під час побудови матриці аналізу SWOT. Відтак, кожен з факторів має дві координати, що допоможе відкласти по осях матриці сприятливих можливостей і загроз для підприємства агропродовольчої сфери (додаток Е).

Матриця структурована наступним чином: у верхньому лівому куті матриці записуються можливості, а в нижньому лівому – загрози зовнішньому середовищу агроформування. Водночас, сильні та слабкі сторони агробізнесу представлені вище.

Водночас, це може являти собою такі стратегічні переваги та можливості для розвитку агроформування: близькість до ринків збуту, що розширює можливості розвитку; сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації досліджуваного господарства до змін умов функціонування; збільшення продажів продукції на ринку тощо (додаток Ж).

У свою чергу, обмеженнями і загрозами для досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є: нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів; обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва; недостатній захист від зростаючої конкуренції; нестабільність цін на основні енергоносії; значна потреба в інвестиційних ресурсах; відсутність рівня сталості розвитку та конкурентоспроможності через сукупність факторів; обмеженість використання інновацій, нових технологій тощо.

Стратегічними завданнями на сучасному етапі діяльності агроформування є:

- підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції і послуг сільського господарства;
- раціональне використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства;
- здійснення заходів щодо раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;
- визначення стратегічно важливих проєктів та джерел їх фінансування;
- релокація, диверсифікація збуту продукції.

Отже, сутність формування стратегічних дій підприємства агропродовольчої сфери полягає у визначенні конкретного напрямку розвитку, розробці системи дій щодо ефективного наближення до обраних орієнтирів, оцінці та контролі процесу реалізації обраної стратегії. Це стратегічне управління на всіх етапах, включаючи аналіз зовнішнього середовища як основу, на якій визначається стратегічний напрямок розвитку підприємства.

Якщо керівники хочуть вивести свій агробізнес на наступний рівень, вони повинні бути знайомі з стратегічним мисленням, стратегічним плануванням, ризиками та підзвітністю високого рівня, а також ставити своїх працівників та їхні інтереси на перше місце. Це реальний механізм досягнення цілей господарювання за сучасних умов.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Нині підприємства агропродовольчої сфери здійснюють свою діяльність в умовах мінливості та нестабільності ринкового середовища, ризиків та невизначеності. Тому зростає значення цілеспрямованого управлінського впливу на адаптацію підприємств до умов зовнішнього середовища, використання факторів виробництва відповідно до економічних можливостей та підвищення ефективності управління.

На стратегічне управління агропродовольчими підприємствами впливає наявний потенціал, який дозволяє менеджменту застосовувати або забезпечувати конкурентоспроможність і підвищувати ключові фактори успіху, або, навпаки, спиратися лише на один, не використовуючи ресурси господарства або окремі підрозділи підприємства.

У нестабільному бізнес-середовищі вдосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства вимагає пошуку загальних рішень і нових способів кращого управління наявним потенціалом суб'єкту господарювання.

Питання стратегічного менеджменту завжди актуальні. Тому що завжди важливо, як парадигма стратегічного управління може збільшити шанси підприємства на виживання, комерційний успіх і сталий розвиток.

Стратегічний аналіз підприємства розглядаємо як багаторівневе дослідження стратегічного потенціалу підприємства, його взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем з метою визначення стратегічного напрямку, на основі якого формується бізнес-стратегія підприємства.

Стратегічний аналіз – це процес, який дозволяє узагальнити позицію господарюючого суб'єкту та визначити напрямок його подальшого розвитку. Стратегічний аналіз можна вважати інструментом обґрунтування стратегічних рішень з урахуванням внутрішніх можливостей агроформування та стану зовнішнього середовища при прогнозуванні змін і ризиків, які можуть виникнути у зв'язку з ними.

Зміст стратегічного аналізу процесів управління полягає у використанні певних методів і прийомів, які дозволяють діагностувати потенційні та існуючі загрози підприємству та визначити можливості для вдосконалення управління підприємством. Метою стратегічного аналізу процесів управління є підприємство в цілому та його відкрита система управління, а також форми і види його діяльності. Стратегічний аналіз допомагає створити систему ключових показників довгострокового розвитку підприємства.

За допомогою додатку 3 дослідимо тенденції, що визначають вимоги до системи, а також до механізму і процесу управління на стратегічній основі.

Тенденції розвитку управління сільськогосподарським підприємством, зумовлені соціально-культурними змінами та економічними умовами, визначають розвиток і характер змін. Опитування виявило загальні проблеми, які виникають на різних етапах діяльності бізнесу. Визначення кожної проблеми або ситуації, яку необхідно вирішити, складається з трьох кроків:

- визначення осіб, які повинні вивчити ситуацію;
- збір інформації про стан та результати роботи досліджуваного підприємства;
- виявлення невідповідностей відносно запланованих або бажаних результатів.

За даними табл. 3.1 визначимо вплив чинників на діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання (за 10-баловою шкалою).

Отож, за даними табл. 3.1, слід зазначити, що факторами, які найбільше впливають на діяльність підприємства, є стратегія розвитку підприємства, кваліфікація працівників, потреби та купівельна спроможність споживачів продукції, можливості розвитку тощо.

У свою чергу, до зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства агропродовольчої сфери, відносяться: діяльність конкурентів; обмежений обсяг ринку; споживчі потреби та купівельна спроможність; нормативно-правова база, що впливає на господарську діяльність; економічне становище України; налагоджені канали збуту аграрної продукції.

**Ранжування чинників ймовірного впливу на діяльність підприємства,  
2025-2029 рр.**

Показники	Оцінка, бали
Потреби і купівельна спроможність споживачів	10
Стратегія розвитку підприємства	10
Конкуренція	8
Кваліфікація працівників	10
Можливість розвитку підприємства	8
Канали збуту продукції	7
Розмір підприємства	7
Асортимент продукції	8
Величина ринків	6
Існуючі правові норми	3
Рівень розвитку та функціонування економічних відносин	3

До внутрішніх факторів, що впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства, належать: розмір підприємства, асортимент аграрної продукції; кваліфікація працівників; постійне вдосконалення; ефективна стратегія розвитку.

Внутрішня діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання більш передбачувана і піддається контролю з боку керівництва.

Гостра конкуренція в галузі змушує учасників брати участь у цінових війнах, тим самим знижуючи прибуток. І коли в агросекторі з'являються нові учасники, вони залучають додаткові ресурси та намагаються вкрати частку ринку у попередніх учасників.

Аналіз безпосереднього оточення сільськогосподарського підприємства показав, що найважливішими факторами розвитку бізнесу є вдало обрана стратегія та кваліфікація його працівників, особливо провідних спеціалістів.

Зовнішні проблеми, які стосуються функціонування суб'єкта господарювання, включають: недосконалість законодавчої бази у сфері регулювання господарської діяльності підприємств; брак об'єктивної інформації про ринок. У сучасних умовах підприємства агропродовольчої сфери не можуть ефективно функціонувати без інформації про те, що відбувається на їх конкретних сегментах ринку. Цю інформацію можна отримати за допомогою

кабінетних і польових опитувань.

Оцінка рівня стратегічного управління та аналіз ефективності функціонування підприємства, тенденції та перспективи розвитку свідчать про необхідність використання методів стратегічного управління для розробки кроків посилення виробничої діяльності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані заходи удосконалення стратегічного управління для підприємства, 2025-2029 рр.

Вирішено, що оцінка діяльності підприємства повинна об'єктивно відповідати природним, виробничим і соціально-економічним умовам функціонування підприємства. Вона відображає нову парадигму стратегічного управління, швидкої адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, автономності та економії всіх елементів системи організації та управління, підприємства в цілому

та його структурних галузей.

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення управління підприємством агропродовольчої сфери забезпечать ефективну взаємодію оперативного та стратегічного менеджменту та сприятимуть досягненню стандартів стратегічного розвитку. Це дозволяє як підприємству, так і споживачам аграрної продукції досягти системного ефекту.

Доведено, що для ефективного функціонування виробничої діяльності підприємства агропродовольчої сфери необхідно вирішити такі завдання:

- діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища, впровадження SWOT аналізу та методу SPACE;
- формування бази даних про інновації в агропродовольчому секторі для поширення нових знань та розробки стратегій інноваційного розвитку;
- забезпечення інтеграції виробництва;
- маркетингова підтримка стратегічного розвитку агроформування ;
- розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства та галузей агропромислового комплексу, системи регулювання ринку.

Реалізація поставлених завдань сприятиме формуванню стратегічних дій та успішній реалізації стратегічного управління діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Принципи матричної технології лежать в основі різних специфічних методів вибору корпоративної стратегії, особливо для побудови матриці «McKinsey / General Electric». Як правило, ці матриці базуються на парі стратегічно важливих змінних, таких як темпи зростання галузі, розмір ринку, довгострокова привабливість галузі та конкурентний стан.

Зокрема, матрицю McKinsey-General Electric можна використовувати для розробки стратегій, необхідних для формування досліджуваного господарства для отримання конкурентної переваги над конкурентами. Матриця базується на двох факторах: ринкова привабливість і економічна конкурентоспроможність.

Далі ми будемо матрицю «McKinsey – General Electric» для досліджуваного підприємства та визначаємо його конкурентоспроможність та можливі стратегічні варіанти на майбутнє. Результати розрахунків наведені в

додатку И.

На першому етапі побудови цієї матриці були визначені показники факторів «ринкової привабливості» та «конкурентоспроможності» для досліджуваного господарства. На наступному кроці було ранжовано вагові коефіцієнти та кожен показник у цих коефіцієнтах. Рейтинги варіюються від «1» до «5». Потім зважені фактори множаться на ранги, щоб визначити загальний бал для кожного показника та кожного фактора.

Для позначення позиції досліджуваного підприємства у матриці відкладаємо узагальнену оцінку факторів «привабливості ринку» і «конкурентоспроможності» (з 3,77 та 3,80 – із табл. 3.1 відповідно) у відповідні рядки матриці (рис. 3.2).

		Конкурентоспроможність			
		Висока	Середня	Низька	
Привабливість ринку	Висока	<b>Стратегія захисту позицій:</b> концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг; значні інвестиції; розширення виробництва	<b>Стратегія розвитку:</b> продукція підприємства	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> спеціалізація на певних перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація	
	Середня	<b>Стратегія розвитку:</b> інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> пошук шляхів отримання конкурентних переваг; інвестування і ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	<b>Стратегія збору урожаю:</b> пошук можливостей збільшення ринкової частки без значного ризику; зменшення інвестування	
	Низька	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> захист ринкової частки; концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	<b>Стратегія збору урожаю:</b> короткострокові перспективи, мінімальні вкладення	<b>Стратегія елімінації:</b> припинення інвестування; виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків	
	5,00	5,0	3,80	3,60	2,33

Рис. 3.2. Матриця «McKinsey – General Electric» для підприємства, 2025-2029 рр.

Показники ринкової привабливості досліджуваного господарюючого суб'єкту: місткість ринку, темпи зростання ринку, рівень конкуренції, технічна оснащеність, кадровий потенціал, тенденції інфляції, тенденції зовнішнього середовища. Тоді як, показники конкурентоспроможності підприємства: частка ринку, якість та асортимент продукції, імідж, ефективність системи збуту, виробничі потужності, ціни, матеріально-технічне забезпечення, чисельність працівників, матеріально-технічне забезпечення.

Отож, за даними розрахунками з'ясовано, що оптимальною для досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є стратегія вибіркового розвитку, яка передбачає способи отримання конкурентних переваг, інвестування у високорентабельні види виробництва продукції з низьким рівнем ризику.

Формування стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери має бути системним. Тобто всі елементи механізму мають бути взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонувати для досягнення поставленої мети, тобто забезпечення конкурентоспроможності господарства.

Одним із заходів отримання синергетичного ефекту від господарювання, зниження ризиків за рахунок диверсифікації є пропозиція щодо забезпечення господарства альтернативним паливом. Оскільки російська федерація постійно бомбардує критично важливу інфраструктуру України, гостро відчувається дефіцит енергоресурсів, що змушує шукати альтернативні джерела енергії, як недорогі, так і з високою теплотворною здатністю.

Вирощування міскантусу є високорентабельним, але в Україні він поки що займає майже малу нішу в сільському господарстві. З одного боку, в нашій країні існує нагальна потреба переходу на альтернативні види палива, а з іншого – є великі малопродуктивні сільськогосподарські угіддя, придатні для рослин, які не затребувані для створення висококалорійного палива. Прикладом такої рослини є міскантус.

Ця трава досягає у висоту більше 3 м і не вимагає щорічного посіву. Після посадки поле трави можна використовувати протягом 30 років. З третього року після посадки можна отримувати до 35 т сухої біомаси з гектара на рік.

Енергетичний еквівалент спалювання подібний до 15-20 000 м<sup>3</sup> природного газу або 20-25 т вугілля. Загалом в Україні під вирощування міскантусу без шкоди для традиційного землеробства можна було б використовувати близько 4,0 млн га, з яких зараз використовується лише близько 400 га (додаток К).

Сьогодні міскантус є одним з найефективніших енергетичних рослин, його урожай можна використовувати для виробництва паливних брикетів і паливних пелет (гранул) і для безпосереднього спалювання готової тріски міскантусу в твердопаливних котлах. Важливо відзначити, що для подрібнення трави в стружку не потрібно додаткового обладнання. Тріска утворюється в результаті збирання міскантусу зернозбиральним комбайном. Міскантусова тріска є біопаливом, альтернативою традиційним вуглеводням як джерелам енергії, таким як газ, деревина, дизельне паливо та нафта.

Інтерес до цієї культури зростає з кожним роком. На це є декілька причин: рослини міскантусу невибагливі до кліматичних умов і вибору ґрунту. Єдина умова – ґрунт не повинен бути надмірно вологим. Для трави годиться навіть малородюча земля. Урожайність міскантусу становить лише 15-20 т/га. Міскантус витримує морози до -25 °С.

проста агротехніка вирощування міскантусу. Культура вимагає мінімум добрив і пестицидів. Пестициди застосовуються тільки в перші два роки посіву. Добриво для міскантусу багато в чому схоже на добриво для вирощування кукурудзи.

пелети з міскантусу мають теплотворну здатність 18 МДж/кг, що в 1,5 рази вище ніж у дров;

тривалий термін експлуатації плантації – до 25 років;

висока питома щільність виробництва енергії з плантації – 81 Гкал/га для міскантусу;

міскантус є дієвим засобом боротьби з борщівником, поширеним у центральній та західній Україні бур'янами. Борщівник, який при контакті може змінювати ДНК людини, залишаючи жахливі опіки та шрами.

Ця рослина має ряд переваг перед іншими енергетичними культурами, такими як верба чи тополя. Міскантус споживає менше води і добре росте на

сухих ґрунтах, що важливо з огляду на потепління клімату. Урожайність 1 га міскантусу досягає 25 т, а енергетичний потенціал еквівалентний 15-20 тис. м<sup>3</sup> природного газу. Після посадки плантація цієї трави може працювати 30 років без пересадки.

Отож, нами запропоновано впровадити проєкт зі створення плантації міскантусу з метою виробництва деревинної тріски.

Тому для підвищення рентабельності агроформування пропонуємо ввести в дію лінію з виробництва деревинної тріски міскантусу. Це дозволяє агроформуванню розширювати асортимент продукції, виготовляти відповідну продукцію. Крім того, попит на альтернативні види палива існує не тільки всередині країни, а й на зовнішніх ринках.

Даний проєкт передбачає застосування виключно місцевих ресурсів:

- трудових ресурсів;
- сільських земель;
- водних джерел.

Паливна тріска – тріска, яка використовується як паливо або сировина для виробництва паливних гранул (пелет) і брикетів, процесів газифікації тощо. Паливна тріска та продукти її переробки використовуються для виробництва тепла та електроенергії, виробництва заміників природного газу, синтетичного рідкого палива, хімічних речовин тощо. Для збирання застосовують силосозбиральний комбайн. Перероблена ним тріска відразу використовується як паливо в котельні. Залежно від гібриду промисловий урожай отримують вже з другого року.

Проєктом передбачається закладання плантації міскантусу на площі у 100 га. При цьому, реалізація проєкту розрахована у 3 етапи:

- 0 рік – підготовка ґрунту, закупівля добрив і засобів захисту рослин;
- 1 рік – підготовка ґрунту, а також закупівля засобів захисту рослин для закладання плантації; закупівля ризомів міскантусу та безпосередньо закладання плантації;
- 2 рік – догляд за плантацією; закупівля необхідної техніки та збирання врожаю міскантусу з плантації господарства.

Розглянемо прогнозовані інвестиції у проєкт з вирощування міскантусу за допомогою даних табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогнозовані інвестиції у вирощування міскантусу в підприємстві,  
2025-2029 рр.**

Показники	Інвестиції, тис. грн
Закладання плантації	
Посівний матеріал (саджанці)	6000,50
Добрива	449,00
Засоби захисту рослин	127,00
Послуги сторонніх організацій	510,00
Паливно-мастильні матеріали	228,30
Всього інвестицій	7314,80
Збір та транспортування	
Техніка й обладнання	919,70
Разом інвестицій	8234,50

Згідно даних табл. 3.2, основною статтею витрат (72,9 % від загальної суми) є закупівля насінневого матеріалу – 6000,50 тис. грн. Оборотні кошти, необхідні для забезпечення роботи господарства щодо вирощування міскантусу протягом перших двох років становлять 20,9 % від загальної кількості. 6,2 % інвестицій йдуть на інші витрати (послуги сторонніх організацій тощо) – 510,00 тис. грн відповідно.

Розглянемо детальніше прогнозовані фінансові результати від вирощування даної культури в досліджуваному господарстві у перспективі за 2025-2029 рр. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозовані фінансові результати від вирощування міскантусу,  
2025-2029 рр.**

Показники	Прогнозований економічний ефект
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3000,00
Повна вартість реалізованої продукції, тис. грн	1326,90
Чистий прибуток, тис. грн	1675,95
Рівень рентабельності виробництва, %	126,3

Отже, на результатами розрахунків рівень рентабельності виробництва

вирощування міскантусу прогнозовано складе 126,3 %, чистий дохід від реалізації продукції – 3000,00 тис. грн, а чистий прибуток – 1675,95 тис. грн відповідно.

Усі кошти, вкладені у вирощування міскантусу, повертаються власникам (інвесторам) у вигляді прибутку протягом 4 років (44,7 місяців).

Окрім цього, реалізація проєкту з вирощування міскантусу забезпечує зростання:

- зайнятості місцевого населення та їх доходів;
- доходів державного та місцевих бюджетів;
- доступності і наявності палива у вигляді твердого пічного палива.

Тому в короткостроковій перспективі ринок біопалива очікує період бурхливого розвитку, під час якого його розміри зростуть у кілька разів. Міскантус може захопити значну частку цього ринку. Відповідно, у підприємства буде можливість не лише забезпечити власні потреби у паливі, але й виробляти його на комерційній основі.

Таким чином, у сучасних умовах проєкт відповідає існуючим потребам стратегії розвитку досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери, тому його реалізація відповідатиме диверсифікації економічної діяльності підприємства. Відтак, представлений проєкт сьогодні є актуальним.

Отже, проведені дослідження підтверджують, що стратегічне управління підприємством агропродовольчої сфери визначає сильні та слабкі сторони підприємства, внутрішнє та зовнішнє середовище його функціонування, спрямоване на реалізацію обґрунтовано поставлених завдань та пов'язане з високою ефективністю діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що стратегічне управління підприємством агропродовольчої сфери – це процес розробки місії та найважливіших цілей та визначення потенціалу бізнесу та шляхів їх досягнення з метою розвитку навіть у нестабільному бізнес-середовищі.

2. Провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 75,3 % (основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої). Господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

3. За досліджуваний період зниження чистого доходу від реалізації складає 16,8 %, у тому числі внаслідок зниження чистого прибутку на 19,2 %. За 2021–2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знизився і становить 277734,0 тис. грн у 2023 р.

4. Чистий прибуток за досліджуваний період знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Водночас, рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

5. SWOT-аналіз показав, що стратегія стабілізації є найбільш актуальною для досліджуваного господарства. При цьому, до стратегічних завдань належать: раціональне використання ресурсного потенціалу; підвищення конкурентоспроможності продукції; здійснення заходів щодо раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих інвестиційних проектів та джерел фінансування тощо.

6. Оцінка рівня стратегічного управління та аналіз ефективності, тенденцій і перспектив розвитку функціонування підприємства вказує на необхідність використання методів стратегічного управління для розробки

заходів щодо посилення виробничої діяльності досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери.

7. Сформовано матрицю «McKinsey – General Electric» та визначено конкурентоспроможність підприємства та можливі стратегічні варіанти на перспективу. Так, з'ясовано, що оптимальною для досліджуваного підприємства є стратегія вибіркового розвитку, яка передбачає способи отримання конкурентних переваг, інвестування у високорентабельні види виробництва продукції з низьким рівнем ризику.

8. Серед тактичних завдань для результативного функціонування підприємства, покращення його господарської діяльності у стратегічній перспективі запропоновано вирощування міскантусу для виробництва пелети як варіант альтернативного палива.

9. Проектом передбачається закладання плантації міскантусу на площі у 100 га. При цьому, реалізація проекту розрахована у 3 етапи. Основною статтею витрат (72,9 % від загальної суми) є закупівля насінневого матеріалу – 6000,50 тис. грн. Оборотні кошти, необхідні для забезпечення роботи господарства щодо вирощування міскантусу протягом перших двох років становлять 20,9 % від загальної кількості. 6,2 % інвестицій йдуть на інші витрати (послуги сторонніх організацій тощо) – 510,00 тис. грн відповідно. За результатами розрахунків рівень рентабельності виробництва вирощування міскантусу прогнозовано складе 126,3 %, чистий дохід від реалізації продукції – 3000,00 тис. грн, а чистий прибуток – 1675,95 тис. грн відповідно. Усі кошти, вкладені у вирощування міскантусу, повертаються власникам (інвесторам) у вигляді прибутку протягом 4 років (44,7 місяців).

10. Реалізація проекту з вирощування міскантусу забезпечує зростання: зайнятості місцевого населення та їх доходів; доходів державного та місцевих бюджетів; доступності і наявності палива у вигляді твердого пічного палива тощо.