

**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  
21 червня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Бабенко Ростислав Віталійович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Тимур ІЩЕЙКІН

Полтава – 2023 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	16
2.2. Аналіз формування стратегії розвитку підприємства.....	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	31
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Переважна більшість підприємств не приділяють належної уваги власному стратегічному розвитку. Підприємства продовжують використовувати притаманні їм методи управління та важелі адміністративно-планової системи, що функціонують у рамках ринкової економіки. На сучасному етапі розвитку економіки формування стратегії розвитку стало одним із вирішальних факторів успіху підприємств на ринку, ефективної діяльності та зростання. Стратегія розвитку підприємства забезпечує його набором засобів адаптації до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи перетворення його конкурентних переваг в ефективні засоби управління.

Проблемі визначення стратегічного розвитку присвячено чимало публікацій. Серед вчених, які досліджували проблеми розвитку підприємства, слід відзначити О. А. Адаменко, І. Є. Амоевої, І. С. Борисової, Х. М. Гумби, Н. А. Заглуміної, О. С. Мороза, С. М. Ілляшенко, В. Г. Нікіфоренко, І. М. Підкамінного, Т. М. Пілявоза, В. С. Найдюка.

**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 формування стратегії розвитку підприємства.

**Мета та завдання.** Метою є вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій формування стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних основ формування стратегії розвитку підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз формування стратегії розвитку підприємства;

– удосконалення стратегії розвитку підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування стратегії розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади формування стратегії розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** У ході дослідження застосовано загальнонаукові методи дослідження об'єктивної природи економічних явищ і процесів, що визначають конкретне формування стратегії розвитку підприємства, а саме: системний метод, метод узагальнення, метод аналізу даних, метод статистико-математичного аналізу.

**Інформаційну основу** становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства, наукові праці, нормативно-правові акти тощо.

**Апробація результатів дослідження.** VII Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю (27 жовтня 2022 р.) та науково-практична конференція за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (30-31 березня 2023 р.).

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

1. Бабенко Р.В. Сутність поняття розвиток підприємства. Види та форми. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 72-74.

2. Бабенко Р.В. Шляхи підвищення виробничо-комерційної діяльності при забезпеченні розвитку підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 16. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 77-79.

**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, 9 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 45 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних економічних умовах основними завданнями підприємства є ефективна робота, стабільне довголіття та постійне просування вперед. Для досягнення цих цілей доцільно використовувати методології стратегічного управління і планування та успішно реалізовувати стратегію розвитку. Цей підхід є сучасним інструментом, який сприяє конкурентоспроможності та процвітанню, незалежно від структури власності підприємства чи виду діяльності [24].

А. Чандлер першим ввів в економічну науку термін «стратегія». Він визначав його як особливий метод управління підприємством. З часом Г. Мінцберг виділив десять основних шкіл думки в еволюції стратегічного мислення. Ці школи відіграли значну роль у формуванні стратегії підприємства.

1. Школа дизайну підкреслює, що необхідний обдуманий, свідомий розумовий підхід для створення стратегії, яка узгоджує ресурси з можливостями для конкретного підприємства.

2. Школа планування передбачає створення стратегій через ряд конкретних кроків і процедур, які супроводжуються аналітичною роботою.

3. Мистецтво позиціонування передбачає ретельний аналіз і розрахунок стратегій, щоб зайняти певну ринкову позицію щодо інших учасників.

4. Школа підприємництва передбачає, що стратегії формуються в свідомості менеджера під впливом минулого досвіду та інтуїтивно сприймаються з поглядом на майбутнє.

5. Когнітивний підхід до побудови стратегії розглядає її як розумову процедуру, що вимагає обробки інформації та прийняття рішень на основі психологічних принципів.

6. Школа навчання припускає, що формування стратегії є процесом, що постійно розвивається, і вимагає адаптації на основі отримання нової інформації та знань.

7. Школа влади стверджує, що розробка стратегій передбачає переговори з групами зацікавлених сторін, які можуть зіткнутися з обмеженнями ресурсів і постійними розбіжностями. Це може призвести до конфліктів, які в кінцевому підсумку формують визначення стратегій.

8. Школа організаційної культури стверджує, що формування стратегії – це не робота однієї людини, а скоріше спільний процес із залученням значної кількості працівників. Ці колективні зусилля передбачають соціальну взаємодію та спільну відповідальність за успіх стратегії.

9. Школа середовища стверджує, що стратегія – це не активний процес, а радше пасивна реакція на зовнішні обставини.

10. «Школа конфігурації» зосереджується на створенні стійкої та надійної організаційної структури, враховуючи при цьому постійно мінливі обставини та час, що впливає на формування та трансформацію стратегій.

На сьогоднішній день не існує єдиного загальноприйнятого визначення «стратегії». Це пояснюється тим, що це поняття по-різному тлумачиться десятьма школами думки.

Стратегія розвитку і стратегія підприємства – взаємозамінні поняття. Згідно з тлумачним словником, розвиток – це безперервний процес кількісних і якісних перетворень від народження до смерті. Цей процес може призвести до прогресу або регресу. Інший словник визначає розвиток як процес зміни, результатом якого є нова якість або стан. Оскільки стратегія має на меті внести зміни, вона є формою розвитку. Тому будь-яку розроблену стратегію можна віднести до стратегії розвитку підприємства, оскільки саме накопичення змін рухає компанію вперед [38].

Зважаючи на це, дефініція трактування даного поняття різними вченими наведено у таблиці 1.1.

**Дефініція сутності поняття «стратегія підприємства» [9; 11; 19; 30]**

Автор	Визначення
І. Ансофф	Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності.
Г. Мінцберг	Стратегія – це певний набір курсів дій, сформованих у відповідності до ситуації. Стратегія є комбінацією 5P, тобто поєднує план, перспективу, модель поведінки, позицію щодо відношення до інших, прийом як тактичних хід.
М. Портер	Стратегія являє собою створення унікальної та цінної позиції шляхом різноманітних дій. Стратегія – спосіб реакції фірми на можливості та загрози із зовнішнього середовища та внутрішні сторони.
А. Чандлер	Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, а також визначення напрямку дій та розміщення ресурсів, які необхідні для виконання поставлених цілей
Д. Хангер	Стратегія – це розгорнутий план, який дає уявлення про те, як організація реалізує свою місію та цілі.
П. Дойль	Стратегія – це комплекс управлінських рішень, що стосуються досягнення конкурентних переваг на цільових ринках, шляхом ефективного розподілу ресурсів організації.
А. Томпсон, А. Стрікленд	Стратегія – це план управління організацією, що орієнтується на зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб споживачів та досягнення головної мети.
Л.С. Басовський	Стратегія – це основний напрям діяльності фірми, який повинен забезпечити реалізацію місії та досягнення цілей.
О.С. Віханський	Стратегія – це напрям розвитку компанії, який є довгостроковим, чітко визначеним, стосується сфер її діяльності.
З.Є. Шершньова	Стратегія – це довгостроковий курс з розвитку організації, засіб досягнення цілі, що вона формулює, керуючись особистими міркуваннями у межах своєї політики.

Аналізуючи фундаментальну природу «стратегії підприємства», як її визначають численні вчені, виявляються три основні точки зору щодо розуміння цієї концепції.

На думку групи вчених, до якої входять Д. Хангер, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хадорі, Дж. Б. Куїнн, А. Томпсон і А. Стрікленд, стратегія підприємства – це комплексний план її дій.

Концепція стратегії підприємства передбачає вибір напрямку розвитку організації та її місця в середовищі в цілому. Сутність цього поняття досліджували такі поважні вчені, як Р. С. Коплан, Д. П. Нортон, Л. Є. Басовський, О. С. Віханський, З. Є. Шершньов.

Останній кластер характеризує «стратегію» як набір заходів і тактик, розроблених для довгострокового успіху, спрямованих на досягнення основних цілей і завдань підприємства. Ця школа думки охоплює визначення «стратегії», запропоновані І. Ансоффом, Г. Мінцбергом, М. Портером, А. Чандлером і П. Дойлем.

Вивчивши визначення багатьох науковців, можна зробити висновок, що стратегія розвитку підприємства є багатогранним поняттям. Вона охоплює плани, дії, засоби, методи і напрями досягнення загальних цілей, завдань. Ця стратегія розробляється після розгляду різних факторів, таких як наявні ресурси, сильні та слабкі сторони, стратегічний потенціал, можливості, загрози та мінливість зовнішнього середовища. Кінцевою метою цієї стратегії є забезпечення довгострокового зростання підприємства та встановлення його конкурентної переваги [37].

Важливо визнати, що існує незліченна кількість стратегій розвитку, які можна застосовувати для досягнення стратегічних цілей і завдань. Враховуючи широкий спектр галузей, унікальні цілі та наявні ресурси, сучасні підприємства відрізняються у своїх підходах. Такі фактори, як технологія, стиль управління та організаційна структура, сприяють цій різноманітності.

Отже, стратегії класифікуються на основі конкретних ознак, і залежно від операційних обставин підприємства необхідний певний підхід до зростання або встановлення стратегічної послідовності дій (рис. 1.1).

Одночасно стратегії розвитку підприємства поділяються на різні типи класифікації:

1. Відповідно до ієрархії існує чотири основні типи стратегій:
  - корпоративні стратегії займають найвищий рівень ієрархії, оскільки вони формулюються вищим керівництвом. Ці стратегії забезпечують перспективу майбутнього зростання та розвитку підприємства;
  - ділової стратегії або конкурентної – служать засобом досягнення загальних цілей і встановлення довгострокових переваг у конкурентному середовищі;

– функціональні стратегії розробляються спільно всіма функціональними службами та відділами всередині підприємства та спрямовані на ефективний розподіл ресурсів відділу для вирішення проблем.

– операційні стратегії підприємства передбачають визначення діяльності його ключових операційних підрозділів та забезпечення успішного виконання стратегічно значущих завдань.



Рис. 1.1. Класифікація стратегій розвитку підприємства [25; 39]

2. Класифікація конкуренції базується на їх типі, який включає:

– новий підхід до виходу на ринок, передбачає впровадження інноваційних продуктів для захоплення частини ринку. Цю стратегію можна розглядати як сміливу та новаторську;

– силовий підхід часто спостерігається у великих компаніях, які спеціалізуються на масовому виробництві, використовуючи серійне виробництво та масштаб, щоб отримати конкурентну перевагу над конкурентами;

– ніша або стратегія пацієнта передбачає обслуговування конкретних сегментів ринку шляхом виробництва спеціалізованих товарів із відмінними характеристиками;

- стратегія приміських перевезень передбачає адаптацію до умов місцевого ринку та виявлення незайнятих ніш для задоволення попиту.

### 3. Категорії розвитку підприємства за напрямком зростання [31]:

- стратегії зростання розробляються для розширення діяльності на ринку;

- стратегії стабілізації спрямовані на утримання ринкових позицій і збереження частки ринку;

- щоб мінімізувати витрати, які негативно впливають на компанію, використовуються стратегії скорочення. У важких випадках також розглядаються стратегії ліквідації, які передбачають продаж усіх активів і акцій, якщо бізнес більше не може продовжуватися.

### 4. Залежно від типу конкурентної переваги розрізняють:

- стратегії, спрямовані на концентрований розвиток, передбачають зміцнення ринкових позицій, розширення охоплення ринку та розвиток продукту;

- інтегровані стратегії розвитку можуть бути реалізовані шляхом злиття або поглинання, що може призвести до створення нових підрозділів, які передбачають вертикальну, горизонтальну або діагональну інтеграцію. Це, у свою чергу, може призвести до розвитку нових видів діяльності;

- стратегії диверсифікованого розвитку: освоєння нових видів діяльності, які є відмінними від їх базових, це може відбуватися шляхом концентричної горизонтальної чи вертикальної диверсифікації і конгломератної диверсифікації.

### 5. Залежно від типу конкурентної переваги:

- стратегія низьких витрат відноситься до підходу підприємства, коли воно намагається утримувати свої витрати якомога нижче. Встановлюючи ціни, нижчі від цін конкурентів, компанія прагне захопити більшу частку ринку;

- стратегія диференціації передбачає наповнення продукту унікальними характеристиками та якостями, які виділяють його серед конкурентів, надаючи можливість підвищити його конкурентоспроможність;

– стратегія концентрації передбачає задоволення потреб конкретної споживчої бази, що досягається шляхом спрямування зусиль на певний сегмент ринку.

6. У сфері ділової конкуренції виділяють такі категорії залежно від позиції:

– використання агресивних і оборонних стратегій лідерства може зміцнити конкурентоспроможність організації на ринку, допомагаючи встановити та підтримувати її позиції;

– стратегії кандидатів на лідерство стосуються проактивних підходів, спрямованих на отримання конкурентних переваг, якими поточний лідер може не володіти, з кінцевою метою захоплення більшої частки ринку.

– стратегії послідовників передбачають використання компаній, які обслуговують конкретну ринкову нішу і не прагнуть конкурувати з лідером ринку через їх обмежені можливості;

– стратегії новачка: наступальні стратегії, які використовуються щоб потрапити у нові сфери бізнесу та зайняти у них частку ринку.

Перш ніж приступати до розробки стратегій розвитку підприємства, необхідно дослідити критерії успішності. При цьому виникають певні принципи, застосовні до всіх типів стратегій розвитку. Ці принципи проілюстровані на рис. 1.2 і містять певні вказівки [38]:

– актуальність реалізації стратегії полягає в тому, щоб гарантувати її узгодженість з діяльністю підприємства, цілями, техніко-економічними можливостями, компетенціями працівників і системою управління. Це передбачає забезпечення дотримання всіх відповідних параметрів;

– гнучкість є ключовою для швидкої реструктуризації стратегії та впровадження змін до окремих елементів плану відповідно до мінливих потреб середовища;

– поняття «розумність» передбачає виконання всіх процедур розробки стратегії та суворе дотримання наукового підходу під час їх реалізації;

– альтернативність: розробка варіантів розвитку підприємства і вибір ефективного;

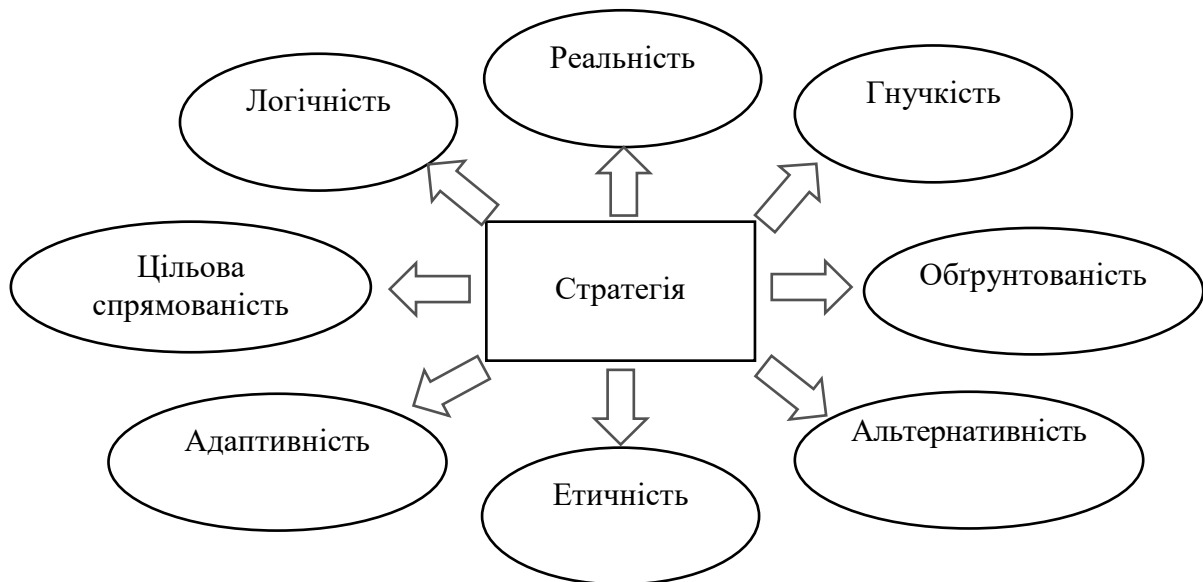


Рис. 1.2. Основні принципи формування стратегій розвитку підприємства [14; 43]

- етичні міркування реалізації стратегії підприємства повинні включати вплив на суспільство, економіку та навколишнє середовище;
- адаптивність має вирішальне значення для забезпечення сумісності елементів бізнес-стратегії з різними факторами та умовами, які є невід’ємною частиною зростання та розвитку підприємства;
- постановка цілей має вирішальне значення для довгострокового успіху та орієнтації на фактори успіху на підприємствах;
- логіка стратегії передбачає гарантію того, що її окремі компоненти внутрішньо інтегровані та узгоджені один з одним для досягнення оптимальної ефективності.

Зміст особливих вимог до формування стратегії полягає у повному врахуванні умов діяльності, можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Ці вимоги можуть бути реалізовані при врахуванні специфічних принципів створення стратегії підприємств. До них можна віднести [9]:

- 1) інноваційність – впровадження нових стратегій супроводжується стратегічними змінами, які призводять до певних нововведень в тих чи інших сферах діяльності підприємства;

2) ієрархічність – побудова стратегії із врахуванням конкретних функціональної та організаційної структур підприємства;

3) прив'язка до умов діяльності – врахування у стратегії всіх визначальних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища;

4) конкретність – створення діючих конкурентних переваг по відношенню до інших суб'єктів господарювання;

5) ефективність – формування таких елементів, взаємозв'язків та взаємодій в системі стратегічного набору, які забезпечували б найкращі параметри функціонування та розвитку підприємства.

У залежності від умов та стану внутрішнього та зовнішнього оточення, той чи інший принцип формування стратегії підприємства може відігравати різну роль: основну або підпорядковану. Основні принципи відносяться до принципів першого порядку і є базисом формування стратегії. Вони визначають основні вимоги до організації процесу розробки стратегії. До них можна віднести гнучкість, адаптивність, альтернативність, інноваційність, ефективність [17].

Підпорядковані принципи мають в максимальній мірі врахувати особливості підприємства і внутрішнього стану та умов зовнішнього середовища. Вони відносяться до принципів другого порядку і розвивають основні принципи. Ними зокрема вважаються: принципи логічності, ієрархічності, конкретності та інші.

Виділені принципи розробки стратегії розвитку підприємства характеризуються якісною змістовністю і виражають найбільш важливі відносини в процесах створення та використання цього важливого стратегічного інструменту.

Таким чином, необхідно зазначити, стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, що дає уявлення про параметри майбутнього розвитку підприємств та включає в себе інструменти, засоби і методи досягнення визначених цілей, виходячи із наявних ресурсів та швидко реагує на зміни у зовнішньому середовищі.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Умови господарювання досліджуваного підприємства подібні до інших аграрних господарств як Полтавського району, так і Полтавської області. Тому природно-кліматичні умови сприяють росту сільськогосподарських культур.

Об'єкт дослідження має лінійно-функціональну організаційну структуру. Ця структура (додаток А) забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва функціональними службами та дорадчими службами без порушення прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою управління підприємством – дворівнева (Додаток Б). Функціональна служба господарства, всі виробничі та обслуговуючі відділи на чолі з керівником безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки він керує роботою. Директори займаються більш глобальними питаннями, пов'язаними з бізнесом: стратегічним управлінням, організацією відносин із зовнішнім середовищем, представленням місцевого та регіонального рівнів.

Роботу керівника слід розглядати у спектрі управлінських дій у трьох площинах: самоменеджмент, управління персоналом та операційний менеджмент. Стиль керування відображає результативність управлінських дій.

У теорії і практиці управлінської діяльності розрізняють різні види стилів координування, діагностування та керування за ознакою першочерговості групових чи одноосібних способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу.

Виробничий процес – це сукупність взаємозалежних основних, допоміжних і обслуговуючих процесів праці і знарядь праці з метою

створення споживчих вартостей — корисних предметів праці, необхідних для виробничого або особистого споживання.

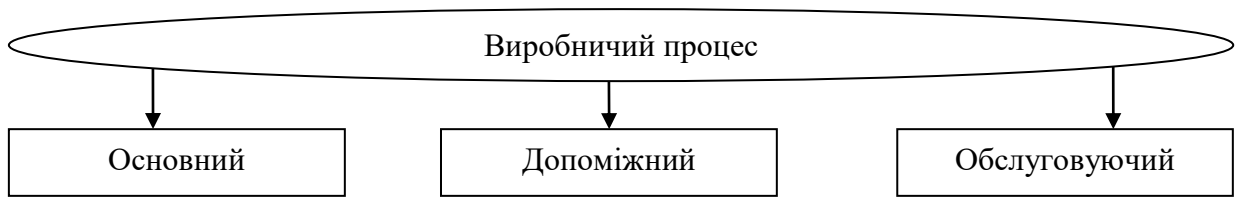


Рис. 2.1. Структура виробничого процесу у підприємстві, 2020-2022 р.

Виробничі процеси на досліджуваному підприємстві відбуваються у підрозділах, склад яких відображає виробничу структуру.

У залежності від створеної ситуації мають місце і інші стилі управління. Ми вважаємо, що доцільно проаналізувати стилі управління які використовує підприємство зобразивши за допомогою матриці типи управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Зони основних стилів управління у підприємстві, 2020-2022 р.

Тип управління	Пояснення
«Злиденне управління»	Керівник витрачає мінімальні зусилля для виконання своїх обов'язків, що потрібні для того, щоб протримати свою посаду в організації.
«Управління позаміським клубом»	Основна увага відведена підтриманню серед співробітників атмосфери комфортних умов, доброзичливості, навіть за рахунок виробничих показників.
«Організаційне управління»	Керівник прагне у повній мірі направити інтереси персоналу на виконання завдання.
«Режим підпорядкування керівникові»	Керівник надає перевагу ефективності виробничим показникам за рахунок реалізації своїх повноважень. Він встановлює обов'язки своїм підлеглим.
«Колективне управління»	Досягнення мети діяльності підприємства базується на відданості підлеглих та їх продуктивності праці. Утворюється система взаємної допомоги, поваги і довіри до цілей.

Склад землі обґрунтовується структурою, що означає відсоток та зміни динаміки її складу. Від характеру ефективності використання землі залежить подальший розвиток продуктивних сил, результативність масштабів виробництва та матеріальне життя працівників аграрного господарства.

Для аналізу забезпеченості земельними ресурсами об'єкта нашого дослідження використаємо табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Склад земельного фонду підприємства, 2020–2022 рр., га**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Загальна земельна площа	3532	3532	3532	0	100,0
Сільськогосподарські угіддя, всього	3306	3306	3306		
в т.ч. рілля	3287	3287	3287		
пасовища	4	4	4		
багаторічні насадження	15	15	15		
Площа лісу	105	105	105		

Виходячи з даних таблиці 2.2 видно, що територія землекористування є власністю господарства. У порівнянні 2022 р. з 20120 р. земельний фонд об'єкта дослідження не змінився і становив: загальна земельна площа 3532 га, з неї сільськогосподарські угіддя – 3306 га ( в т.ч. рілля 3287 га, пасовища 4 га, багаторічні насадження 15 га), а площа лісу – 105 га.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу у підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2020–2022 рр., осіб**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	229	230	234	5	102,2
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	200	200	204	4	102,0
у т. ч. в рослинництві	103	90	92	-11	89,3
тваринництві	97	110	112	15	115,5

За даними табл. 2.3, у порівнянні з 2020 роком середньорічна кількість персоналу підприємства збільшилась на 5 осіб (2,2 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то чисельність трудових ресурсів за

досліджуваний період зроста на 4 особи (2,0 %). У рослинництві за рахунок автоматизації виробничих процесів кількість працівників зменшилася на 11 осіб (10,7 %), а за рахунок розвитку тваринництва відбулося збільшення колективу на 15 осіб (15,5 %).

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, є засобами виробництва підприємства. Виробничі фонди поділяються на основні та оборотні. Основною характеристикою оборотного капіталу підприємства є специфіка перенесення вартості на продукцію. Основні засоби поступово переводяться на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. Засоби поділяються на дві категорії: основні засоби та необоротні активи.

Проаналізуємо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами, 2020–2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	10736	13957	2428	121,1
Машини та обладнання	7065	10212	12050	4985	170,6
Транспортні засоби	974	2673	3181	2207	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652	775	963	311	147,7
Разом	20220	24396	30151	9931	149,1
Фондозабезпеченість	6,1	6,6	8,2	2,2	135,4
Фондоозброєність праці	75,9	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів: товарної продукції	102,7	232,5	217,7	115,0	у 2,1 рази
прибутку (збитку)	2,9	6,0	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	9	10	-7	57,4

Аналізуючи дані табл. 2.4, спостерігаємо динаміку підвищення основних виробничих засобів на 9931,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,6 %, інструментів і приладів – на 47,7 % та будинків і споруд – на 21,1 %. У структурі 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 р. порівняно з 2020 р. підвищилися такі показники як фондозабезпеченість та фондоозбросеність праці на 35,4 % та 56,3 % відповідно, що підтверджує збільшення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається також скорочення забезпеченості основних фондів оборотними та зростання фондомісткості на 6,9 % та 25,9 %. На збільшення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також зменшення строку окупності на 40,6 %. Зниження фондівіддачі на 20,6 % вказує на неефективне використання основних засобів впродовж останніх років.

Щоб оцінити оптимальність поєднання та використання ресурсів у процесі виробництва доцільно проаналізувати кінцеві результати діяльності господарства. Наявність деякої суми прибутку та певної норма рентабельності підтверджують про наявний потенціал розвитку підприємства в перспективі, а також ефективність його функціонування. Тому дослідимо динаміку економічних показників господарської діяльності за допомогою даних табл. 2.5.

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період вартість валової продукції збільшилася на 56456 тис. грн (40,9 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 531,2 тис. грн (37,4 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 210,1 тис. грн (49,6 %). Чистий прибуток за 2020–2022 рр. зріс на 113381 тис. грн (у 8,7 рази) у т.ч. у рослинництві на 51098 тис. грн (у 5,2 рази), а у тваринництві збиток зменшився на 2618 тис. грн (у 3,6 рази). Коефіцієнт автономії поліпшився на 0,61 (у 3,1 рази), а загальний коефіцієнт

ліквідності на 8,6 (у 8,1 рази). Рівень рентабельності зріс на 44,0 в. п., а норма прибутку на 26,7 %.

Таблиця 2.5

**Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства,**

**2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Виробництво валової продукції, тис. грн	138022	151650	194478	56456,0	140,9
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1419,8	1513,8	1951,0	531,2	137,4
на 1 середньорічного працівника	423,4	434,5	633,5	210,1	149,6
Чистий прибуток, тис. грн	14740	106125	128121	113381	зб. у 8,7 рази
у т. ч. рослинництва	12096	44320	63194	51098	зб. у 5,2 рази
тваринництва	-564	-109	2054	2618	зм. у 3,6 рази
Коефіцієнт автономії	0,30	0,51	0,91	0,61	зб. у 3,1 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,2	1,8	9,8	8,6	зб. у 8,1 рази
Рівень рентабельності%	16,7	57,7	60,7	44,0	х
Норма прибутку, %	11,8	41,1	38,5	26,7	х

Виробничий процес об'єкта дослідження здійснюється при належній взаємодії визначальних його факторів: людей, засобів і предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва корисної для суспільства продукції. Це означає, що, з одного боку, є витрати живої та ручної праці, а з іншого — результати виробництва.

Спеціалізація господарства залежить від структури його грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину нетоварної продукції, воно характеризується додатковими показниками: загальною структурою виробництва, витратами виробництва і праці, основними фондами. Основною галуззю є та, яка має найбільшу частку в структурі товарної продукції (табл.2.6).

**Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020-2022 рр.**

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022			
пшениця озима	4553	6756	11157	7488,7	10,4	4
ячмінь ярий	3064	2103	810	1992,3	2,8	6
овес ярий	18	45	30	31,0	0,04	10
кукурудза на зерно	8832	19648	18870	15783,3	21,9	3
соняшник	14295	12672	24770	17245,7	24,0	2
соя	1625	956	4167	2249,3	3,1	5
велика рогата худоба	1615	617	758	996,7	1,4	8
свині	0	1248	3139	1462,3	2,0	7
молоко	21958	23540	28332	24610,0	34,2	1
мед	69	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	67646	92121	71932,0	100,0	x

За даними табл. 2.6 значення коефіцієнта спеціалізації нашого підприємства становить 0,25, що аргументує середній ступінь економічної спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Підприємство має сприятливе місце розташування, що сприяє реалізації вирощеної продукції. Також ґрунтово-кліматичні умови сприяють отриманню непоганих врожаїв сільськогосподарських культур. Все це можливо за тієї умови, що при вирощуванні рослин необхідно чітко дотримуватися усіх технологічних процесів. У тваринництві – це активне відтворення поголів'я стада, вдосконалення способів утримання і годівлі, поліпшення племінної роботи, виведення нових порід, покращення кормового раціону за рахунок збільшення в ньому поживних речовин.

Отже, об'єкт нашого дослідження завдяки ефективній стратегічній діяльності досягло досить високих економічних показників та має всі можливості та засоби для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом основні економічні показники господарської діяльності у 2022 році зросли порівняно з 2020 роком. Це свідчить про економічний розвиток бізнесу, а також підтверджує основні збільшення фінансових показників.

## 2.2. Аналіз формування стратегії розвитку підприємства

Основною метою операційної діяльності підприємства є виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції. Для забезпечення безперебійного та якісного виробництва слід здійснювати оптимальний розподіл потужностей, ресурсів. Завдяки цьому формується потрібний асортимент, доводиться продукція до вимог споживачів (рис. 2.2).

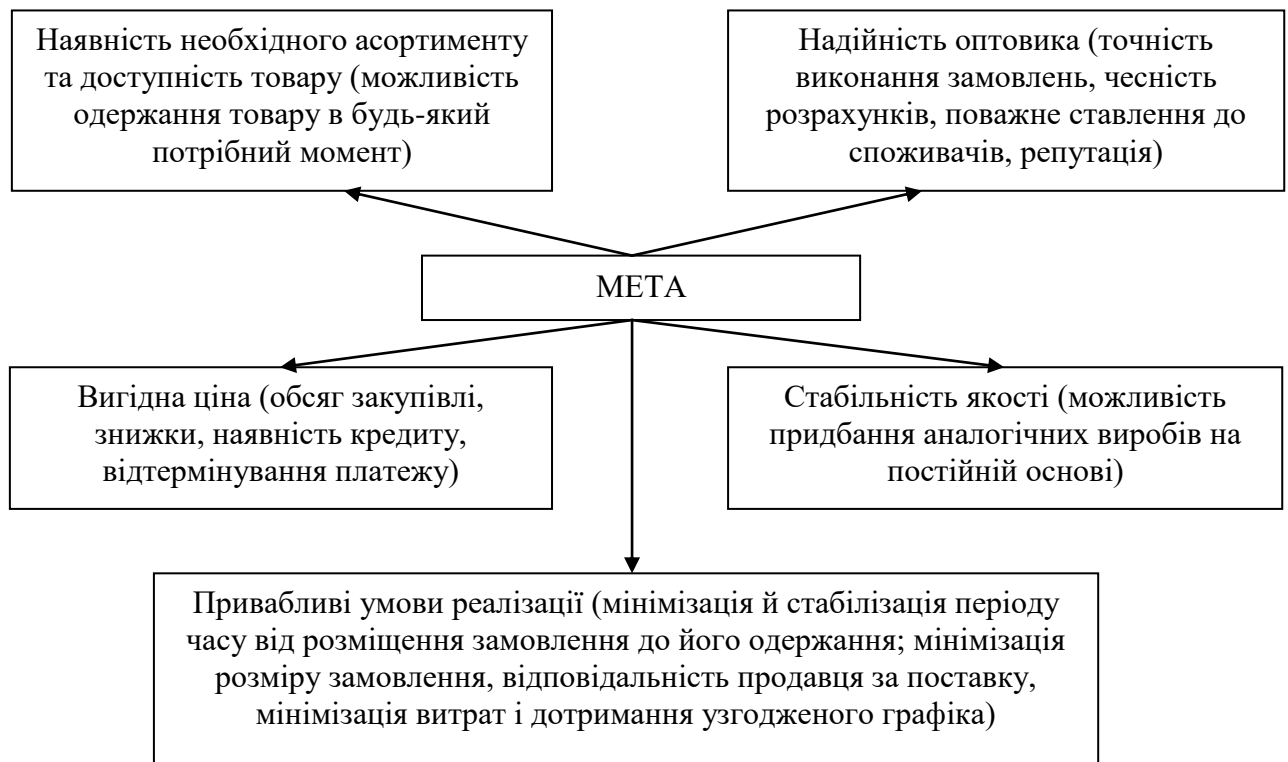


Рис. 2.2. Мета операційної діяльності підприємства, 2020-2022 рр.

Організація господарської діяльності є комплексом взаємозв'язаних управлінських і комерційних рішень, виконання яких забезпечується вивченням попиту споживачів відповідно до, надання і узгодження з постачальниками замовлень на виробництво і постачання продукції, укладання договорів постачання з метою визначення порядку і механізму виконання замовлень та контроль за надходженням товарів та додержання сторонами умов договору.

В організації виробничо-комерційної діяльності виокремлюють шість етапів (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Модель організації виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2020-2022 рр.

Перш ніж робити оптові закупівлі, важливо зрозуміти споживчий попит. Нехтування цим фактором може призвести до уповільнення обігу продукції, підвищення витрат на дохід до кінцевого споживача і, зрештою, до погіршення фінансового стану підприємства. Щоб запобігти цьому, проводять діагностику ринку як початковий етап, щоб уточнити свою маркетингову стратегію та керувати закупівельною діяльністю. Комплексне дослідження товарного ринку передбачає систематичний збір, обробку, аналіз та оцінку інформації про розвиток потреб, попиту та пропозиції продукції, а також конкурентного середовища.

На другому етапі встановлюється комплексна операційна стратегія для оптових закупівель, враховуючи визначені вимоги до асортименту, кількості та калібру продукції. Вважається, що кількість і різноманітність товарів, які купуються, повинні відповідати обсягу, різноманітності та темпам споживання. Крім того, важливо регулювати запаси та розглядати послідовне оновлення запасів, враховуючи при цьому досягнення науки, виробництва та зміну потреб людини.

На ринку, де представлено багато постачальників, вибір найбільш підходящого має вирішальне значення. Тому життєво важливий третій етап - обґрунтування вибору конкретного постачальника. Для того, щоб закупівля була розумною, важливо купувати товари в необхідній кількості, якості та вчасно у надійного постачальника. Крім того, він повинен бути за розумною ціною.

При виборі постачальників важливо враховувати їх портфель замовлень. Це стосується загальної вартості замовлень, які вони мають у певний час. Покупці можуть використовувати знання про скорочення портфеля замовлень постачальника, щоб узгодити пільгові умови постачання, отримати додаткові знижки та спростити свої розрахунки.

Четвертий етап процесу закупівель передбачає прийняття рішення про закупівлю та постачання товарів. Цей етап включає в себе складання угод з постачальниками, остаточне оформлення контрактів, окреслення специфікацій для угод і подання замовлень на відвантаження товарів постачальникам.

При розробці та виконанні договірних угод очікується, що оптова закупівля товарів сприятиме створенню сприятливих умов, які оптимально регулюють постачання товарів до роздрібних мереж.

П'ятий етап набуває критичного значення, оскільки передбачає оперативний контроль за виконанням договору, включаючи надходження, приймання та оплату товарів, а також організацію їх зберігання. На цьому етапі також здійснюється ретельний моніторинг постачальників на повне

виконання ними своїх договірних зобов'язань із застосуванням суворих заходів до неплатників.

Шостий етап встановлює економічну ефективність. Це служить основою для майбутніх удосконалень організації товарів. Порівнявши дохід від реалізації товарів з витратами обігу, можна визначити цю ефективність. Ретельний аналіз цих витрат, зокрема пов'язаних із закупівлями, може помітно підвищити прибутковість торговельної діяльності.

Рациональне впровадження виробничо-комерційної діяльності потребує системи управління всіма операціями. Система дозволить оптимізувати використання торговельних площ, робочої сили та технологічного обладнання, забезпечуючи при цьому високоякісне обслуговування.

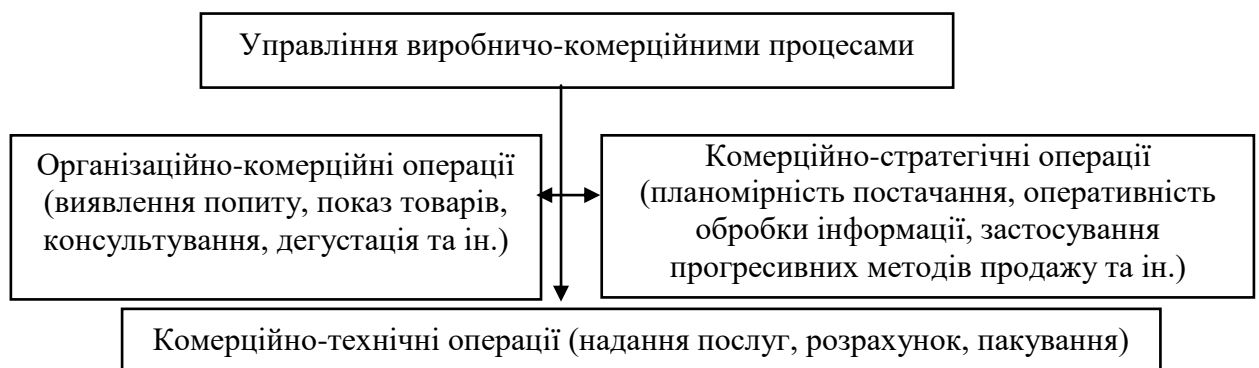


Рис. 2.4. Система управління виробничо-комерційними процесами підприємства, 2020-2022 рр.

Таким чином, система управління виробничо-комерційними процесами здійснюється з використанням організаційно-комерційних, комерційно-стратегічних операцій та комерційно-технічних, що забезпечує розвиток діяльності підприємства.

Розробляючи стратегію розвитку, підприємство орієнтується на встановлення довгострокових цілей і завдань. Досягнення цих цілей вимагає чітко визначеного курсу дій та ефективного розподілу ресурсів. Стратегія розвитку спрямована на вирішення кількох ключових питань: визначення найбільш прибуткових областей для економічного розвитку та визначення необхідних коштів і розробка стратегій для отримання прибутку від розробки

даних є ключовими міркуваннями.

План розвитку виділяється завдяки своїм унікальним характеристикам.

Як правило, розробка стратегії не передбачає конкретних дій. Кінцевою метою цього процесу є визначення напрямків, які дозволять бізнесу забезпечити свої позиції та досягти стабільного зростання.

Розробка стратегії фінансового благополуччя підприємства або будь-якого його підрозділу передбачає створення проектів і методів пошуку. Цей процес передбачає визначення ключових сфер або перспектив, які потребують уваги, та усунення невідповідних можливостей, які не відповідають обраній стратегії.

Обрана стратегія може застаріти, коли хід подій набуде несприятливого для підприємства повороту.

Розробляючи стратегії, недоцільно передбачати всі можливі результати, які можуть виникнути під час реалізації плану.

Діяльність у цьому відношенні не може здійснюватися за допомогою неповної та недостовірної інформації.

Коли повна інформація доступна, є можливість ретельно перевірити здійсненність початкової стратегії. Вкрай важливо отримати зворотний зв'язок, щоб сприяти швидкому внесенню коригувань і необхідних змін до планів.

Процес стратегічного управління передбачає виконання обраного плану протягом визначеного терміну, адаптацію його відповідно до останніх подій. Це логічна система, яка використовує раціональне мислення для прогнозування та виконання компетентних досліджень і розрахунків. Мистецтво планування передбачає надання переваги найкращим альтернативам. Важливо відзначити, що стратегія розвитку повинна ґрунтуватися на ієрархічному принципі. Однак рівень, складність і ступінь інтеграції стратегії залежать від типу та розміру підприємства. Наприклад, стратегія для меншого підприємства може відрізнятися від стратегії для більшого. Для деяких достатньо однієї тактики, тоді як великі підприємства

розробляють комплексний підхід для кожного рівня діяльності.

Значення бізнесу в підприємницькій діяльності є вирішальним аспектом, який має значний вплив на його комерційну діяльність. Швидкість і прибутковість бізнесу визначаються його комерційною вартістю. Ефективність підприємства вимірюється собівартістю, на яку впливають різні чинники, такі як норма прибутку та рентабельність виробництва і продажів. Таким чином, витрати на господарську діяльність підприємства пов'язані виключно з прямими витратами, пов'язаними з реалізацією продукції. Таблиця 2.7 ілюструє внутрішні та зовнішні змінні, які впливають на операційні витрати об'єкта дослідження.

*Таблиця 2.7*

**Система внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на операційні витрати підприємства, 2020-2022 рр.**

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<p>1. Обсяг реалізації продукції – цей фактор має найбільший вплив на операційні витрати, так як змінні їх види прямо пов'язані зі зміною цього показника. Зростання обсягу виробництва і реалізації продукції призводить до збільшення загальної суми операційних витрат.</p> <p>2. Тривалість операційного циклу – чим менший період обертання оборотних активів, тим відповідно нижче на підприємстві: рівень витрат по зберіганню сировини, матеріалів і готової продукції.</p> <p>3. Рівень продуктивності праці – чим вище обсяг реалізації продукції, що припадає на одного працівника підприємства, тим відповідно нижче рівень операційних витрат з оплати праці та інших витрат.</p> <p>4. Стан використовуваних основних фондів – чим вище ступінь їх зносу, тим більший обсяг операційних витрат несе підприємство по їх ремонту, тим вище рівень витрат окремих видів сировини, матеріалів і готової продукції.</p> <p>5. Забезпеченість власними оборотними активами – чим вище цей показник, тим меншим обсягом позикових коштів користується підприємство в процесі здійснення операційної діяльності.</p>	<p>1. Темпи інфляції в країні – чим вище цей показник, тим швидше зростає сума операційних витрат з: оплати праці персоналу; обслуговування використовуваних в процесі операційної діяльності позикових коштів; оплаті послуг транспортних, ремонтних та інших сторонніх підприємств.</p> <p>2. Рівень розвитку окремих сегментів товарного ринку – відмінності в швидкості обертання запасів готової продукції, в рівні витрат на її рекламу, в рівні витрат на збут виробленої продукції і т. п.</p> <p>3. Зміна рівня державних (муніципальних) орендних ставок – частина підприємств орендують приміщення у державних (муніципальних) органів управління майном.</p> <p>4. Зміна видів і ставок податкових платежів, що входять до складу операційних витрат (що відносяться на витрати або собівартість продукції). У складі операційних витрат податкові платежі (особливо пов'язані з нарахуваннями на фонд оплати праці) займають досить суттєву питому вагу. Тому зміна видів цих платежів або рівня податкових ставок по ним відбивається на загальній сумі і рівні операційних витрат підприємства.</p>

Основною метою управління операційними витратами є оптимізація їх рівня та обсягу, що в кінцевому підсумку призведе до поліпшення операційної діяльності та досягнення прогнозованого операційного прибутку. Ефективного управління цими витратами можна досягти шляхом врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які впливають на обсяг продажів, продуктивність і використання основних фондів, а також збереження ліквідних активів. Крім того, зміни на товарному ринку, державні ставки оренди, податки та інфляція відіграють певну роль у визначенні операційних і виробничих витрат.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції	214784	318074	354951	165,3
працівника	380,7	612,72	626,13	164,5
Середньорічна вартість основних виробничих засобів	69577,5	157293	247202	зб. у 3,5 рази
Середньорічна первісна вартість	153979	254960	357733	зб. у 2,3 рази
знос	84401,5	97667	110532	131,0
Середньорічна вартість оборотних засобів	163373	210423	186288	114,0
Валовий прибуток від реалізації продукції	83786	147118	141637	169,0
працівника	142,9	275,5	278,8	195,1
Собівартість реалізованої продукції	128013	176437	200758	156,8
на 1 середньорічного працівника	237,9	337,2	347,3	146,0
на 1000 грн основних виробничих засобів	2,00	1,14	0,71	35,5
Чистий прибуток	50518	110874	122922	зб. у 2,4 рази
на 1 середньорічного працівника	99,2	209,3	218,2	зб. у 2,2 рази
Середньооблікова чисельність працівників	586	534	508	86,7
Коефіцієнт автономії	0,916	0,923	0,949	x
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,001	1,003	1,007	x
Рівень рентабельності, %	34,2	32,8	32,1	x

Аналіз даних табл. 2.8 підтверджує, що за період 2020-2022 рр. у підприємстві відбулися позитивні зміни. Так, валовий прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції зріс на 57851 тис. грн (69,0 %) та на 1 середньорічного працівника 135,9 тис. грн (95,1 %). Із-за проведеної модернізації виробничого обладнання собівартість реалізованої

сільськогосподарської продукції збільшилась на 72745 тис. грн (56,8 %) на 1 середньорічного працівника 109,4 тис. грн (46,0 %). Середньорічна вартість оборотних засобів збільшилась на 22915 тис. грн (14,0 %). Чистий прибуток збільшився на 72404 тис. грн (у 2,4 рази). Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився з 1,001 у 2020 р. до 1,007 у 2022 р., що вказує на поліпшення майнової платоспроможності підприємства.

Маючи багатий досвід роботи на ринку, об'єкт дослідження може похвалитися висококваліфікованим колективом, стратегічним географічним розташуванням та позитивною репутацією серед споживачів. Підприємство відоме суворою виробничою дисципліною, послідовною модернізацією та впровадженням нових технологій. Завдяки цьому підприємство має широкі можливості для підвищення рівня своєї діяльності, зокрема шляхом вдосконалення цінової політики, пошуку нових каналів збуту, удосконалення системи матеріального і морального стимулювання, навчання персоналу.

Комерційна діяльність безпосередньо впливає на ефективне виробництво та різноманітні показники діяльності, такі як обсяг продажів, витрати та товарообіг. Успіх підприємства залежить від рівня організації його комерційної діяльності. Встановлюючи зв'язок між підприємством і його споживачами, комерційна діяльність забезпечує максимальну прибутковість для всіх сторін через чесні та взаємовигідні торгові угоди. Це досягається шляхом уважного врахування інтересів і запитів споживачів.

Отже, в умовах хаотично і непередбачуваного зміненого зовнішнього середовища важливими завданнями підприємства є своєчасне реагування на зміни. Однак неможливо передбачити зміни, які відбуваються кожного дня на ринках, у конкурентному середовищі, серед партнерів та контрагентів, зміни, взаємопов'язані з появою нових технологій, продуктів, а тим більше – своєчасно реагувати на них через стратегічні та тактичні зміни. Це примушує підприємство шукати базу для формування конкурентних переваг у внутрішньому середовищі, спираючися на наявні ресурси, виробничі можливості та компетенції.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

### ПІДПРИЄМСТВА

Класичні методи планування стратегій розвитку підприємств використовують матрицю БКГ, яка описує чотири варіанти кейсу.

Перший варіант: «Зірки» – високі темпи зростання і висока частка ринку. Вони виправдовують стратегію зростання та потребують значних ресурсів для фінансування швидкого зростання. Однією з найважливіших функцій вищого менеджменту є визначення комплексу заходів.

Перед початком перетворення керівництво підприємства повинно мати певні системні способи визначення тонкощів виду його діяльності.

Використовуючи цей метод, відомий як аналіз бізнес-портфеля, можна оцінити потенціал доходу кожного підрозділу та відповідно розподілити ресурси між ними. Потенціал оцінюється на основі двох критеріїв: маркетингових можливостей і економічного становища підприємства, тобто здатності скористатися цими можливостями.

Маркетингові можливості та економічний статус об'єкта дослідження – два критерії, які складають матрицю бізнес-портфеля. Аналіз портфеля повинен виявити набір перспективних видів діяльності та здатність компанії освоїти ці види діяльності за допомогою своїх ресурсів. Діяльність, що приносить дохід, забезпечує необхідний грошовий потік для здійснення нових видів діяльності в майбутньому.

Другий варіант: «Корови» – використовуються в галузях з низькими темпами зростання, але високою часткою ринку. Вони дають більше грошей, ніж їм потрібно для роботи. Надлишок коштів використовується для фінансування діяльності, яка має тенденцію до швидкого зростання.

Варіант три: «Проблемна дитина» – бізнес має невелику частку ринку, але швидко розвивається. Його майбутнє під питанням, і компанія вирішує, розвивати ці сфери і перетворювати їх на зірки або позбутися від них.

Водночас будь-який недетермінований процес є небезпечним, оскільки призведе лише до марної витрати ресурсів.

Варіант чотири: «Аутсайдер» – характеризується низькою часткою ринку та низькими темпами зростання. Для них або прийняти стратегію «жнива» для отримання короткострокових прибутків, або позбутися їх.

Загалом описана вище методологія БКГ дає аналіз структури конкретних корпоративних дій із запропонованими назвами: зірка, корова, проблемна дитина, аутсайдер, які широко використовуються в міжнародній практиці. Але цей підхід характеризується серйозною прогалиною, яка полягає в припущенні, що частка ринку корелює з прибутковістю як мірою сили даного бізнесу. Окрім частки ринку, статус підприємства залежить від багатьох інших факторів, включаючи фінансові ресурси, маркетингові знання та мережу дистрибуції. Хоча частка ринку, як правило, корелює з прибутковістю.

Відповідно до методики побудови матриці БКГ була знайдена середня частка ринку сільськогосподарської продукції підприємства та його основних конкурентів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Частка ринку підприємства та його основного конкурента, 2020-2022 рр.**

Основна товарна номенклатура	Частка ринку, %							
	Підприємство				Основний конкурент			
	Роки			середнє значення	Роки			середнє значення
	2020	2021	2022		2020	2021	2022	
пшениця озима	2,8	3,0	3,2	3,0	31	38	32	33,6
ячмінь ярий	2,1	2,4	2,7	2,4	27	20	24	23,7
кукурудза на зерно	1,7	1,9	1,5	1,7	48	45	42	45,0
соняшник	3,8	3,0	3,5	3,4	24	27	25	25,3
велика рогата худоба	4,0	4,2	4,4	4,3	25	29	32	28,7
свині	4,1	6,2	6,0	5,3	14	12	10	12,0
молоко	1,4	1,2	1,5	1,4	48	52	51	50,3

Очевидно, що обсяги продажів коливаються щомісяця в році, що є результатом сукупності факторів: впливу зовнішнього середовища та цілеспрямованих зусиль бізнесу, випадкових впливів та сезонних тенденцій тощо.

Однак важливо розуміти, який кінцевий вектор усіх цих факторів, рівень довіри до підприємства та куди вона насправді прямує. Навіть відповіді на ці питання неочевидні, якщо подивитися на динаміку загального доходу протягом року.

Отже, відносна частка ринку визначається шляхом ділення середньорічної частки простого ринку на середньорічну частку простого ринку його провідних конкурентів за видами товарів, згідно з методологією БКГ. Далі ми визначили діапазон відносної частки ринку, округливши максимальне значення в більшу сторону та округливши мінімальне значення до десятої. Таким чином ми отримуємо межі діапазону, а саме 0 і 0,5.

Далі визначаємо темпи зростання обсягу реалізації підприємства на ринку товарів по роках (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Розрахунок відносної частки ринку та його основного конкурента,  
2020-2022 рр.**

Основна товарна номенклатура	Середньорічна проста частка ринку, %		Відносна частка ринку
	Підприємство	Основний конкурент	
пшениця озима	3,0	33,6	0,09
ячмінь ярий	2,4	23,7	0,10
кукурудза на зерно	1,7	45,0	0,04
соняшник	3,4	25,3	0,14
велика рогата худоба	4,3	28,7	0,15
свині	5,3	12,0	0,44
молоко	1,4	50,3	0,03

На основі даних таблиці 3.2 визначено діапазон зміни середніх темпів збільшення обсягів збуту сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого – в бік зменшення до цілих. Таким чином межами діапазону стануть 79 і 129.

Внаслідок отриманих показників, надається можливість визначити темпи збільшення обсягів реалізації сільськогосподарської продукції об'єкта дослідження (табл. 3.3).

**Темп зростання обсягу реалізації продукції підприємства на товарному ринку, 2020-2022 рр.**

Товарна номенклатура	Темп зростання, %		
	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	Середнє значення
пшениця озима	110,5	135,4	122,9
ячмінь ярий	110,3	111,4	110,8
кукурудза на зерно	85,9	109,4	97,6
соняшник	114,5	138,2	126,3
велика рогата худоба	81,4	77,3	79,3
свині	114,2	142,2	128,2
молоко	56,4	122,1	89,3

Методом обчислення простої середньої арифметичної, точки через які пройдуть прямі поділу поля матриці БКГ для досліджуваного підприємства будуть становити:

- відносно осі відносної частки ринку: 0,141;
- відносно осі темпу зростання ринку: 107,8.

Маючи дані про межі діапазонів осей та точки, через які пройдуть прямі поділу поля, побудуємо матрицю БКГ (рис. 3.1), де під номерами відобразимо стратегічні зони господарювання підприємства щодо визначення секторів товарного ринку підприємства:

- 1) пшениця озима;
- 2) ячмінь ярий;
- 3) кукурудза на зерно;
- 4) соняшник;
- 5) велика рогата худоба;
- 6) свині;
- 7) молоко.

Матриця БКГ стратегічних товарних центрів для об'єкта дослідження (рис. 3.1) свідчить:

1. У сектор «зірки» потрапили соняшник і свині, вони є лідерами серед

товарних центрів підприємства, для них характерне швидке зростання обсягів реалізації і значна частка на ринку. Найбільш ефективною стратегією відносно даних видів може бути інвестування прибутків у збільшення їх збуту.

Темп росту ринку, %	129,0	Сектор «зірки»	Сектор «проблемні діти»
		• 4	
		• 6	• 1
	107,8		• 2
		Сектор «корови»	Сектор «аутсайдери»
	79,0	• 5	• 3
0,5	відносна частка ринку		0,13

Рис. 3.1. Матриця БКГ відносно стратегічних товарних центрів підприємства, 2020-2022 рр.

2. У сектор «корови» потрапила велика рогата худоба. Цей вид товарів приносить прибутки підприємству, вони мають високу частку ринку, але виробничий потенціал їх подальшого збільшення практично вичерпано. Тому ця зона стратегічного розміщення очевидно отримує значно більше фінансових ресурсів для розвитку ніж вимагає. Тому найефективнішою стратегією буде стратегія збереження ринкових переваг та реінвестування отриманих прибутків у розвиток ринку інших видів аналогічних товарів.

3. У сектор «проблемні діти» потрапили озима пшениця та ярий ячмінь. Відносно цих стратегічних центрів характерне швидке збільшення ринку і висока конкурентоспроможність ринкової частки. У загальному вимірі ці товари забезпечують незначні прибутки чи збитки для підприємства, але вони мають певний потенціал для розвитку часток ринку на майбутнє. Для цих видів буде ефективною стратегія розширення частки ринку за рахунок інтенсивного маркетингу, а також перерозподілу фінансових ресурсів для підтримки розширення їх збуту.

4. У сектор «аутсайдери» потрапили кукурудза на зерно та молоко. Для

них характерною є низька відносна частка ринку і низький темп зростання продажів. Такий ринок слабо розвивається і фактично відсутні його перспективи розвитку. Крім того присутні сильні конкуренти, які спеціалізуються на реалізації аналогічної продукції і відповідно пропонують кращу цінову політику, рекламу, систему розподілу та стимулювання реалізації.

Для підприємства найефективнішою відносно даних товарних центрів буде маркетингова стратегія поступового згортання ділової активності і вивільнення ресурсів для реалізації інших видів товарів.

Тому виробнича стратегія повинна дозволяти розробляти обґрунтовані заходи та плани досягнення поставлених цілей, які мають враховувати науково-технічний потенціал підприємства та його збутові можливості. Водночас керівництво об'єкта дослідження має відповідати за формування стратегічного плану виробничого підрозділу бізнесу, а також має визначити можливості самого підприємства, а саме: чи можна їх використати шляхом створення нової продукції чи репозиціонування існуючих продуктів або в окремих товарних одиницях розподіляти ресурси між ними.

У разі стрімких змін ринкового середовища підприємство змушене щороку формувати стратегічний план, тому цей стратегічний план є ковзним планом, який включає цілі та стратегії підприємства, які конкретизуються щороку відповідно до кон'юнктури товарного ринку для коригування змін.

Визначивши існуючу позицію підприємства на ринку та перспективи її подальшого розвитку можливо завдяки розробці стратегічної позиції підприємства, оскільки розвиток ідеального стану, пов'язаного з перспективним місцем на ринку, загалом буде досягнення стратегічних цілей з урахуванням можливостей і факторів навколишнього середовища.

На нашу думку, значення стратегічної позиції підприємства полягає в її класичному покроковому визначенні:

1) заходи щодо розвитку стратегічної позиції визначатимуть умови реалізації стратегії підприємства та впливатимуть на ефективність її

реалізації;

2) напрям розвитку стратегічного позиціонування дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін динамічного середовища та прогнозувати тенденцію зміни власних елементів у майбутньому;

3) реалізація стратегічного позиціонування може скоригувати стратегічне позиціонування, а також визначити напрямок оптимізації та поле прийняття стратегічних рішень.

При визначенні шляхів розвитку стратегічної позиції для посилення потенціалу підприємства необхідно використовувати матрицю Томпсона і Стріклєнда (рис. 3.2).

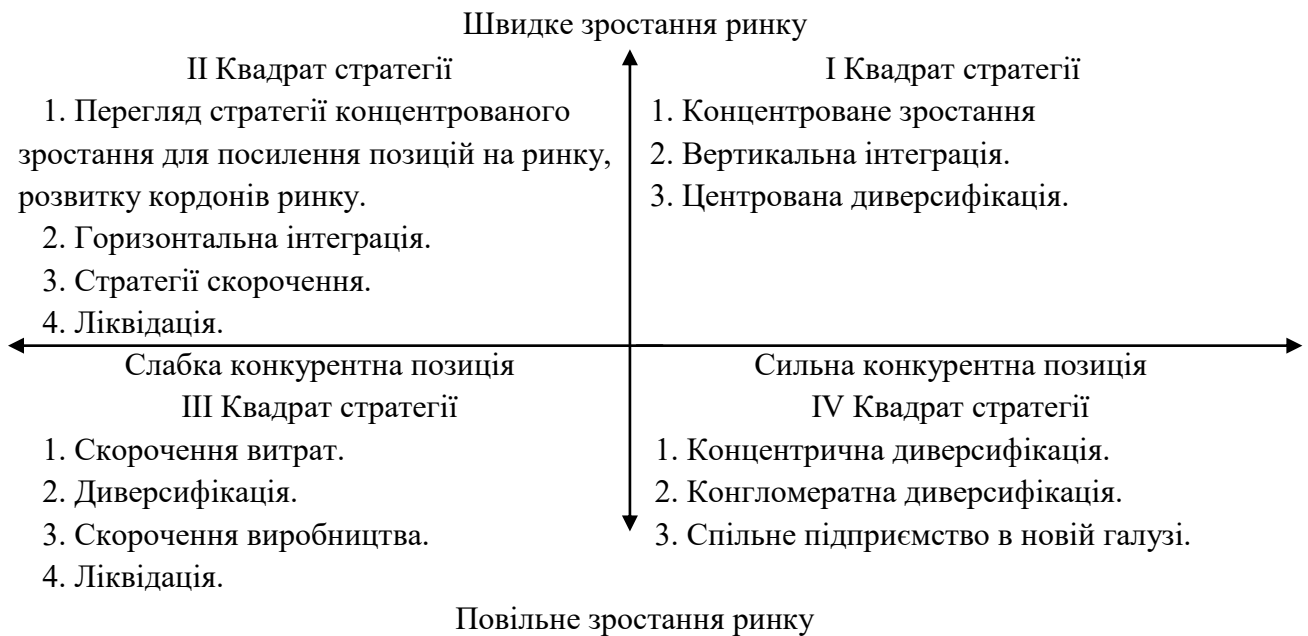


Рис. 3.2. Матриця Томпсона і Стріклєнда у визначенні стратегічної позиції підприємства, на 2023-2026 рр.

Відповідно до матриці Томпсона і Стріклєнда (рис. 3.2) конкурентна позиція підприємства оцінюється як сильна і можливість розширення своєї ринкової ніші можна вважати помірно швидкою, оскільки підприємство збільшує свою частку ринку. У цьому випадку найбільш прийнятною для об'єкта дослідження є стратегія I сторони матриці, а саме:

— цілеспрямована стратегія зростання, включаючи покращення позицій шляхом виведення продукції на ринок без зміни асортименту, пошук

можливостей покращення позицій на існуючих ринках або переходу на нові ринки;

- вертикально інтегровані стратегії, що проявляються як спільний вплив на інших гравців ринку, які продають аналогічні товари на тому ж ринку;

- стратегія концентрації та диверсифікації реалізується за умови, що підприємство не може розвиватися на ринку або продукту в рамках галузі. Це необхідно, коли ринок стагнує, попит знижений, запаси капіталу збільшені, діяльність потрібно розширити або підприємство не може отримувати прибуток у традиційній галузі.

Для вибору конкретних можливих стратегій розвитку із визначених матрицею та більш точного визначення стратегічної позиції підприємства на ринку скористаємося моделлю McKinsey. Основною особливістю зазначеної матриці є те, що вона базується не на одному показнику, а на загальному (комплексному, систематичному) показнику.

Для побудови матриці McKinsey необхідно визначити кількісні оцінки загальних критеріїв матриці – конкурентної позиції (вісь ОХ) і привабливості галузі чи ринку (вісь ОУ), які залежать від факторів, визначених експертами.

Отже, критеріями конкурентної позиції об'єкта дослідження є:

- ринковий імідж та популярність;
- наявність контролю якості асортименту пропонувананих товарів
- цінова політика;
- географічне розташування;
- лояльність споживачів до певної продукції.

Фактори критеріїв ринкової привабливості включають: швидкість зростання ринку, технічні вимоги, конкурентоспроможні характеристики, норми прибутку галузі та лояльність споживачів до брендів. Для кожного набору факторів сумарний бал за цими критеріями має дорівнювати 100 (табл. 3.4).

**Матриця McKinsey в оцінці факторних критеріїв привабливості ринку  
для підприємства**

Фактори критерія конкурентної позиції (вісь ОХ)	max бал	Оцінка	Фактори критерія привабливості ринку (вісь ОУ)	max бал	Оцінка
1. Імідж на ринку та популярність	15	12	1. Темпи зростання ринку	25	19
2. Наявність контролю якості товарів	10	8	2. Технологічні вимоги	20	14
3. Асортимент товарів	15	10	3. Особливості конкуренції	15	12
4. Логістичні центри	10	5	4. Норма прибутку у галузі	20	3
5. Кваліфікація персоналу	10	7	5. Відданість споживачів торгівій марці	20	17
6. Цінова політика	10	8			
7. Географічне розташування	10	10			
8. Відданість споживачів товарів	10	9			
Загальна оцінка, бал	100	69	Загальна оцінка, бал	100	65

Відповідно до оцінки факторних критеріїв привабливості ринку, розрахованих експертним шляхом (табл. 3.4), конкурентні позиції підприємства оцінюються в 69 балів, а привабливість ринку в 65, тобто більше середнього. Звідси для підприємства характерні наступні стратегічні альтернативи (рис. 3.3):

- 1) вибіркоче зростання;
- 2) інвестування в боротьбі за «лідерство-2»;
- 3) підтримка існуючих позицій та інвестування в сильні сторони.

Застосування матриці McKinsey має такі переваги:

1) використання інтегральних, комплексних критеріїв: дає змогу оцінити вплив багатьох факторів, а не тільки двох як у матриці БКГ, на стан бізнесу підрозділів і прийняти обґрунтовані рішення щодо інвестування в їх розвиток;

2) збільшення кількості секторів матриці до дев'яти: дає змогу точніше оцінити довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію стратегічних підрозділів підприємства на ньому.



Рис. 3.3. Матриця McKinsey для підприємства

При цьому матриця McKinsey має і такі недоліки:

- 1) рекомендує надто поверхові стратегії, які можна використати лише як орієнтир для подальшого розвитку;
- 2) модель статична, що веде до неточної оцінки перспектив;
- 3) оцінка суб'єктивна, тому варто залучати незалежних експертів.

Таким чином, визначення стратегії розвитку потенціалу підприємства показує, що воно має можливість переорієнтуватись на ефективну стратегію зміцнення свого потенціалу, так як основні економічні показники його діяльності мають стабільність – чистий фінансовий результат, наявність сталих пасивів дозволяють підприємству маневрувати із поточними своїми зобов'язаннями як певним кредитуванням комерційної діяльності, висока розрахункова дисципліна з дебіторською заборгованістю, можливість залучення інвестицій в основний капітал на основі оптимальної структури власних та залучених ресурсів.

## ВИСНОВКИ

На підставі проведених досліджень формування стратегії розвитку підприємства можна зробити такі висновки:

1. Територія землекористування є власністю господарства. У порівнянні 2022 р. з 20120 р. земельний фонд об'єкта дослідження не змінився і становив: загальна земельна площа 3532 га, з неї сільськогосподарські угіддя – 3306 га ( в т.ч. рілля 3287 га, пасовища 4 га, багаторічні насадження 15 га), а площа лісу – 105 га.

2. У порівнянні з 2020 роком середньорічна кількість персоналу підприємства збільшилась на 5 осіб (2,2 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то чисельність трудових ресурсів за досліджуваний період зросла на 4 особи (2,0 %). У рослинництві за рахунок автоматизації виробничих процесів кількість працівників зменшилася на 11 осіб (10,7 %), а за рахунок розвитку тваринництва відбулося збільшення колективу на 15 осіб (15,5 %).

3. Розрахункові дані економічної діяльності підприємства свідчать про скорочення виробничої програми. На кінець аналізованого періоду, проте отриманий чистий дохід від реалізації продукції збільшується. У 2022 році відносно 2020 року чистий прибуток зменшився майже на 17 %. Балансові показники на кінець аналізованого періоду зросли, що свідчить про напрямок підприємства до фінансової сталості.

4. Динаміка та структура джерел фінансування підприємства стабільно зростає, що свідчить про розширення сфери господарської діяльності. Збільшення загального обсягу джерел фінансування з 2020 по 2022 роки в основному зумовлено збільшенням обсягу зовнішніх джерел (поточна кредиторська заборгованість), що підвищує фінансовий ризик підприємства та негативно впливає на фінансову стійкість. Хоча абсолютний розмір власних коштів за аналізований період зріс (в основному за рахунок нерозподіленого прибутку), їхня частка у загальних джерелах фінансування

зменшилася з 84,37 % до 51,0 %.

5. Аналіз продуктової стратегії показує, що підприємство повинне дозволяти розробляти обґрунтовані заходи та плани для досягнення бажаних цілей, які мають враховувати технологічний потенціал та її збутові можливості. Водночас, бізнес повинен нести відповідальність за розробку стратегічного плану для бізнес-продуктових підрозділів, а також повинні визначити можливості самого бізнесу, тобто: чи можна їх використати шляхом створення нових продуктів або репозиціонувати наявні продукти.

6. За результатами оцінки діяльності підприємства і діагностики чинної стратегії, було прийнято рішення про доцільність розробки нової стратегії розвитку. Вона має вирішувати питання: збалансувати продуктивний портфель, забезпечити прибутковість підприємства, раціоналізувати трудові ресурси та створити базу для зміцнення потенціалу.

На підставі аналізу основних економічних показників господарської діяльності, оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища та визначеного підприємством стратегічного позиціонування в сучасних умовах можна внести наступні пропозиції щодо вдосконалення стратегії формування розвитку і підвищення потенціалу підприємства:

1. Поєднання цілеспрямованої стратегії зростання зі стратегією, яка підтримує існуючі позиції та інвестує в сильні сторони; фінансова стратегія, яка є надзвичайно важливою серед інших функціональних стратегій, оскільки інша стратегія в бізнесі неможлива, якщо вона не активно реалізована: стратегія підприємства, конкурентна стратегія, функціональна стратегія.

2. Стратегія розвитку оптимального формування кадрової політики та ефективної програми розвитку персоналу.

3. Корегування стратегічних планів шляхом результативної організації, координації підрозділів, планування та контролю виконання планів. Такий підхід є оптимальним засобом прогнозування майбутніх можливостей та проблем. Це забезпечить керівництву засіб формування плану на довгий термін.

