

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

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

08 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування системи стратегічного менеджменту підприємства в умовах загострення конкуренції» (на матеріалах ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» Ххххххххх району)

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Шкурупій Ксенія Євгеніївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Людмила БЕРЕЗІНА

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Розвиток концепцій стратегічного менеджменту підприємства під впливом загострення конкуренції	8
1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного менеджменту	14
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Суб'єкти та об'єкти стратегічного менеджменту в підприємстві	25
2.3. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства	32
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ	43
3.1. Забезпечення відповідності між обраною стратегією діяльності та процесами стратегічного менеджменту в підприємстві	43
3.2. Розробка тактичних заходів із реалізації стратегії підприємства	51
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування суб'єктів господарювання за сучасних умов вимагають від менеджменту підприємства застосування актуальних технологій управління з метою посилення конкурентних переваг, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Питанням стратегічного менеджменту присвячені праці багатьох вчених, зокрема: І. Ансоффа, А. Балабанець, В. Василенка, В. Герасимчук, Л. Довгань, З. Шершньової, В. Немцова, Б. Мізюка, А. Міщенко, М. Портера, О. Скібіцького, М. Туленкова, З. Шершньової та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (01.2017-01.2022 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегічного менеджменту суб'єкта підприємницької діяльності в умовах загострення конкуренції. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- визначено сутність категорій «стратегія», «стратегічний менеджмент»;
- наведено характеристику етапів розвитку концепцій стратегічного менеджменту під впливом загострення конкуренції;
- визначено стратегічні конкурентні переваги підприємства;
- запропоновано ранжування стратегічних завдань відповідно їх значущості обраній стратегії підприємства;
- розроблено тактичні заходи із реалізації стратегії суб'єкта господарювання, що матимуть як економічний, так і соціальний ефекти.

Об'єктом дослідження є процеси формування системи стратегічного менеджменту підприємством в умовах загострення конкуренції.

Предмет дослідження – науково-методичні та практичні аспекти формування системи стратегічного менеджменту агроформування.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод, який забезпечує з'ясування зв'язку між явищами, фактами в їх постійному розвитку. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи застосовувались такі методи й прийоми, як абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків і рекомендацій; економіко-статистичний – для вивчення масових явищ, процесів, чинників, виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – для всебічної оцінки стану стратегічного менеджменту, графічний методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень формування системи стратегічного менеджменту підприємства в умовах загострення конкуренції. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

набули подальшого розвитку:

- практичні пропозиції щодо обґрунтування результатів SPACE-аналізу, а саме: уточнюючих стратегій – виробництво таких видів продукції, які дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її (соняшник, соя, кукурудза на зерно); стабілізація фінансового становища, більш жорстке регулювання дебіторської заборгованості; опанування й інших напрямків діяльності з метою диверсифікації (розвиток та розширення сфери послуг та обслуговування сільськогосподарської техніки), що дасть змогу зміцнити ринкове становище та забезпечить додатковими фінансовими ресурсами для провадження основного виду діяльності.

Інформаційною базою виступили: законодавчі акти та нормативи, результати наукових досліджень, матеріали власних досліджень автора, матеріали районної служби статистики, дані первинного обліку, річні звіти,

баланс та статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності ХХХ «XXXXXXXXXXXX» .

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків і методичних рекомендацій для запровадження стратегічного управління аграрними підприємствами. Запропоновані розробки і практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві галузі.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030» у фаховому виданні, «Визначення сутності стратегії підприємства», «Основні принципи стратегічного управління підприємством за сучасних умов» у збірниках конференцій, 2021 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 17 таблиць, 2 рисунки та 15 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток концепцій стратегічного менеджменту підприємства під впливом загострення конкуренції

Стратегічний менеджмент слід розглядати в контексті загальних концепцій управління. Як відомо, ключем до загального менеджменту є необхідність чіткого формулювання цілей підприємства та вміння втілювати ідеї в життя з використанням знань та здібностей працівників усіх рівнів.

Суб'єкти господарювання мають у власному інструментарії детально продуману стратегію, яка складається із запланованих, поступових дій у різному масштабі часу і простору на неочікуваний розвиток ситуації й на постійну конкурентну боротьбу. Це свідчить про те, що спроможність до адаптації будь-якої підприємницької структури залежить від уміння постійно підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку, вчасно реагувати на зміни, на вимоги ринку, на конкуренцію.

Професор Гарвардської школи бізнесу Річард Румельт [50, с. 18] зазначає, що стратегія є переліком послідовних заходів, аргументів, концепцій, методик та дій, що спрямовані віднайти таке рішення проблеми, яке дозволить серйозно вплинути на ситуацію та виправити її. Серед способів управлінського впливу на стратегічні проблеми підприємств з метою їх вирішення є необхідним виділення системи взаємопов'язаних функцій стратегічного менеджменту, метою яких є формування стратегії розвитку: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, контроль реалізації стратегії.

На думку В. Василенка, Т. Ткаченка [10, с. 45], стратегічне управління – це процес, за допомогою якого управлінці мають довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, формують стратегії для досягнення цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та

внутрішні чинники, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, що постійно розвиваються і змінюються.

Всесвітньої популярності набуло визначення стратегії Г. Мінцберга, наведені ним у вигляді комбінації 5-ти «Р» [67, с. 11-14]:

- стратегія – план дій (Plan);
- стратегія – дії, що направлені на те, щоб перехитрити своїх конкурентів (Ploy);
- стратегія – перелік дій, або план, що може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути все рівно забезпечений (Pattern);
- стратегія – позиція в навколишньому середовищі (Position);
- стратегія – бачення певного стану, до якого треба прагнути (Perspective).

Отже, стратегічне управління являє собою процес вибору й реалізації цілей, що дозволяє вивчати зовнішнє середовище, а також здійснювати процес формування стратегії як до внутрішніх, так і до зовнішніх можливостей розвитку підприємницького суб'єкту при досягненні поставленої мети, який, на нашу думку, дає більш чітке уявлення про те, яким повинно бути підприємство в майбутньому.

Наразі існує безліч концепцій формування стратегії. Розглядаючи їх еволюцію, можна відокремити наступні етапи зміни основних складових стратегічного менеджменту:

- формування стратегії за періодами її реалізації (1970-ті рр.);
- характеристика стратегічних позицій (1980-ті рр.);
- управління на базі відбору стратегічних завдань (1990-ті рр.);
- управління за умов динамічно зростаючої невизначеності середовища (кінець 1990- х рр.);
- управління мережевими формуваннями (2000-ті рр.).

Здійснений аналіз передумов виникнення і розвитку поглядів на основні положення концепції стратегічного управління дозволив чітко

визначити основні чотири етапи етимології парадигми стратегічного управління (додаток Б), кожен з яких може розглядатися як окрема концепція.

Необхідно зазначити, що підвищення рівня нестабільності провокує управлінську практику виробляти нові методи стратегічного менеджменту, які регламентують діяльність організації.

Застосування стратегічного підходу у діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій дієві управлінські рішення, відповідно до умов зовнішнього середовища, здійснюють оптимальний розвиток усіх складових елементів діяльності суб'єкту.

Практика господарювання доводить необхідність залучення працівників всіх рівнів до стратегічного мислення та формування різновекторних цілей і завдань. Для цього є низка причин [2, с. 58].

По-перше, підприємства функціонують за умов максимально швидких змін, а отже, розроблені стратегії потребують постійного коригування, уточнення тощо. За цих умов діяльність керівників стає важчою і саме командна робота дозволить швидше адаптуватися, при цьому кожен працівник відповідатиме за свій підрозділ та прийматиме рішення на місцях. Коли рішення приймаються на нижчому рівні, то, відповідно, скорочується термін впровадження змін.

По-друге, складність управління організацією. Динамічні умови бізнес-процесів зміщують акценти з питань контролю виключно у бік відстеження ситуацій, при цьому знижуються можливості впливу на них. Проте, завдяки залученню до процесів стратегічного планування працівників нижчого рівня, можливо сформулювати та контролювати реалізацію стратегії. Зокрема, це означає, доцільність залучення працівників всіх рівнів підприємства до семінарів, тренінгів тощо з метою популяризації стратегічного мислення. У результаті чого є можливість формування корпоративної культури, в основі якої є розуміння та відповідальність за розвиток організації.

По-третє, потреба у гнучких організаційних структурах. Про це говорить Іцхак Адізес у своїх працях та наголошує, що великі компанії повинні бути мобільними, структуруватись на невеликі підрозділи і дарувати в середині колективу та назовні «любов» [1, с. 234]. Зокрема, Google та Lego визнали важливість створення та підтримки гнучких організаційних структур. Гнучкість дозволить компаніям реагувати на швидкі зміни, спричинені інноваційними технологіями, зміною потреб клієнтів та нових конкурентів. Однак, гнучка організація може працювати лише зі стратегічно орієнтованими працівниками. Коли кругозір працівників закінчується в межах власної робочої зони, швидке коригування навряд чи можна здійснити. Під гнучкістю мається на увазі, що зміни можуть бути ініційовані не тільки зверху, тобто керівництвом, але й знизу, від працівників, які часто орієнтуються у нових тенденціях раніше, ніж керівництво [60, с. 67; 65].

По-четверте, низька результативність господарювання внаслідок надмірного перенавантаження керівниками. Якщо існує корпоративна культура, в якій спільне стратегічне бачення не винагороджується, це призводить до опору змінам. Вищеперераховане вказує на існування світових тенденцій щодо зростання стратегічної значимості кожного працівника [21, с. 136; 22, с. 324].

Сучасний світ характеризується швидким розвитком технологій, глобальною й регіональною організацією виробництва і, як результат, дедалі більшою конкуренцією за ресурси загалом та інвестиції, зокрема. Саме тому стратегічне планування розглядається нами як засіб, здатний допомогти при підвищенні ефективності реагування на зміни та адаптувати підприємство до таких динамічних умов. Проте, вчені сперечаються щодо переваг стратегічного планування.

Ще в середині 90-х рр. професор з Канади – Генрі Мінцберг у своїй книзі «Підйом та падіння стратегічного планування» скептично віднісся до важливості формального процесу стратегічного планування. І зважаючи на швидкі, непередбачувані зміни, є вагомими причини сумніватися у ефективності

класичних методів стратегічного планування та шукати альтернативи [64]. Ми дотримуємося думки про те, що стратегічне планування формує базис для управлінських рішень.

Відповідно, для швидкого та ефективного вирішення економічних проблем, особливо у великих підприємницьких структурах, слід застосовувати поділ системи на локальні підсистеми в залежності від функціональних задач. При цьому, важливо забезпечити оптимальність поділу з огляду на завдання і мету функціонування організації [16, с. 68; 17, с. 146; 18].

В умовах швидкого розвитку стратегічного менеджменту та його безумовних переваг над іншими теоріями, стратегічний менеджмент почав формувати властивості, що йому непритаманні [33, с. 212; 34, с. 98].

По-перше, стратегічний менеджмент не є єдиним засобом, спроможним вирішити усі проблеми підприємства. Управлінцям слід застосовувати також й інноваційний менеджмент та керувати на основі різноманітних інформації й знань, оскільки пов'язані лише з менеджментом ірраціональні очікування, сподівання є основою непродуктивних наслідків. Найпопулярнішим із них є такий, що стратегічний менеджмент гарантує чітке визначення параметрів та середовища існування організації у майбутньому. Проте, він дає можливість оцінити перспективи майбутнього, зафіксувати бажані результати, але ймовірність досягнення визначених показників у системі стратегічного менеджменту не є 100 % [35, с. 140; 53, с. 101].

Ще декілька років тому, згідно дослідження О. Е. Конової, в Україні була негативна ситуація з стратегічним плануванням, оскільки лише 30 % підприємств використовували його на постійній основі [29, с. 99]. Проте слід констатувати, що ситуація покращилася і зараз підприємства ставляться максимально серйозно до свого майбутнього.

Отже, в Україні активно впроваджуються загальносвітові тенденції розвитку стратегічного планування. Зокрема, на ринку присутні такі бренди як Fedoriv, Global spirits, Banda agency, Unit city, Електрон, Миронівський

Хлібопродукт, Кураж Базар, Immer Group, Okko та інші компанії, що мають результативні стратегії. Їх публічність демонструє іншим організаціям приклад для наслідування, і є доказом того, що в Україні застосовуються світові тенденції стратегічного планування:

- 1) спільна робота організованих команд;
- 2) зменшення великих корпоративних структур;
- 3) орієнтованість на працівників;
- 4) інтерактивне навчання;
- 5) створення позитивного досвіду;
- 6) можливість віддаленої роботи;
- 7) застосування зовнішнього аудиту;
- 8) використання найсильніших сторін співробітника;
- 9) впровадження штучного інтелекту та інші новітні способи, що допомагають досягти максимального результату.

Використання нових підходів стратегічного менеджменту аграрними підприємствами є особливо актуальним для оцінки факторів зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Саме тому, стратегічний менеджмент є важливим функціональним ресурсом для розвитку підприємницьких структур в сучасних умовах.

Постійне зростання конкуренції серед аграрних товаровиробників, потреба в застосуванні підприємствами новітніх методів виробництва та управління, підвищення вимог до якості продукції є тими причинами, що зумовили потребу в акцентуванні питання щодо управління підприємствами агропродовольчої сфери. Необхідність використання нових методологій стратегічного менеджменту, за допомогою яких здійснюється зовнішній аналіз, з метою максимального нівелювання факторів невизначеності динамічного бізнес-середовища.

1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного менеджменту

Сучасні динамічні умови докорінно змінюють суспільство, а також економічні, техніко-технічні, організаційні та екологічні умови господарювання.

Функціонування суб'єктів господарювання відбувається в зовнішньому високо динамічному середовищі, саме тому потрібно приділяти більше уваги забезпеченню відповідного рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсів, конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємств, незважаючи на забезпеченість ресурсами, обґрунтовує стан інвестицій, маркетингу, логістики, інновацій, соціального розвитку та підтверджує необхідність безперервного моделювання стратегічних принципів.

Актуальним завданням на сьогодні є формування концепції інтегрованого, комплексного підходу зростання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкту. Відповідь не може бути ідентичною навіть для двох подібних підприємств, що працюють на одному ринку і мають ідентичні цілі. Тому залежно від дії зовнішнього оточення, внутрішніх чинників, стратегічних завдань, особливостей господарства концепція підвищення конкурентоспроможності має включати в себе різні елементи: фінансові, організаційно-управлінські, інвестиційні, технологічні, маркетингові тощо.

Труднощі до визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» можна пояснити його особливостями, що виділені в економічній літературі різними фахівцями, що конкурентоспроможність [56, с. 32; 62, с. 128; 63, с. 46]:

як адаптивність не є внутрішньою характеристикою підприємства;

може з'являтися і бути обґрунтованою у випадку наявності конкурентів;

відносна категорія, що містить різний рівень у відношенні до різних конкурентів;

залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі, і, навіть, країни;

є у взаємозалежності від рівня фактичних конкурентних переваг, напрямів, а отже шляхів їх формування тощо.

Узагальнюючи сутність даного поняття, вважаємо за потрібне зацентувати увагу на ті, терміни, що характеризують відмінності категорій, наведені у додатку В.

Отже, проаналізувавши категорії «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства», сформуємо певні висновки, зокрема:

по-перше, більшість дослідники схиляються до того, що конкурентоспроможність підприємств – це поняття, яке формується і залежить від конкурентоспроможності продукції;

по-друге, автори розділяють точку зору відносно того, що конкурентоспроможність підприємств є результатом господарської діяльності за умов висококонкурентного ринку [28; 30, с. 76];

по-третє, автори досліджують конкурентоспроможність підприємства як сутнісну відносну характеристику, яка відображає межу конкурентних переваг діяльності даного суб'єкта господарювання над конкурентами;

по-четверте, як підкреслюють, наприклад, представники економічної школи, конкурентоспроможність підприємств – це сукупність економічних категорій, складовим якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність;

по-п'яте, фахівці зауважують, що конкурентоспроможність – це підвищення продуктивності застосування ресурсів господарюючого суб'єкта.

Однозначно, підвищення конкурентоспроможності як підприємства,

зокрема, так і національної економіки загалом, є необхідним базисом для входу України у глобальну економіку [12, с. 28; 24, с. 89; 31, с. 26].

Конкурентоспроможність формується на таких показниках як якість, швидкість прийняття рішень, технічні характеристики, обслуговування та варіації продукції тощо. До таких особливостей можна віднести: глобалізацію ринку і наявність всесвітньої інформаційної мережі (networked есопому – глобальне електронне середовище) [32, с. 59; 39, с. 340].

Дослідники зауважують, що глобалізація – це загальна світова взаємозалежність країн, підприємств, людей у межах відкритої сукупності суспільно-політичних, фінансово-економічних і культурних зв'язків на основі комунікацій та інформаційних технологій [43, с. 55].

Істотними факторами глобалізації є популярні засоби інформації – радіо, телебачення, преса та Інтернет. Глобальні Інтернет-терени сприяють швидкому проникненню підприємств у глобальний ринок. Безумовно, глобалізації сприяє наявність і пришвидшений розвиток всесвітньої інформаційної мережі.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом фокусування підприємства на споживачеві, покращенні якості продукції, застосуванні інноваційної політики, поліпшення умов роботи та низки інших факторів. Саме тому, особливий акцент необхідно зробити на людських ресурсах як ключовому елементові продуктивності й конкурентоспроможності [4, с. 43; 26, с. 69].

Основними компонентами, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, є його стратегія, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, існуюча частка ринку, ефективність менеджменту, виробництво конкурентоспроможної продукції. Існують два види конкурентної переваги:

більш низькі витрати [58, с. 271; 59, с. 11];

диференціація продукції [5; 7, с. 42].

Швидкість, результативність, орієнтація на споживачі потреби, якість і

продуктивність – це чинники, що можуть привести до заняття підприємством найвигіднішої конкурентної позиції, у тому числі в глобальній економічній системі. Для того щоб запропонувати напрямки підвищення конкурентоспроможності, необхідно чітко представляти зовнішнє середовище, у якому функціонує підприємство, його чинники та мати чітке уявлення про внутрішнє середовище [40, с. 36; 44, с. 114; 46, с. 215].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно звертати увагу на обдумане, кваліфіковане управління виробництвом, а також на розробку і реалізацію зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможної політики організації.

Існує низка чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Їх можна розділити на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх чинників належать: політична ситуація у державі і її вплив на зовнішньоекономічну, фінансово-кредитну, цінову політику, науково-технічну та інноваційну політику, державне регулювання питань якості продукції, антимонопольне законодавство, наявність конкурентів і стан конкуренції на ринку, можливість залучення сировинних ресурсів, загальний рівень технологій, інновацій у галузі [13, с. 112; 48, с. 79].

Для цього підприємство повинно враховувати специфіку сучасного ринку. За таких умов, на перше місце виходять такі чинники як проведення інноваційної політики, що визначає здатність формувати конкурувати не тільки на внутрішньому, але й на зовнішньому ринках; наявність висококваліфікованих трудових ресурсів, що відповідають всім вимогам міжнародного ринку праці; гнучка система управління якістю підприємства; безперервне удосконалення продукції національних виробників і розширення їх діяльності на міжнародному ринку. До того ж, підприємство, що працює у глобальному просторі, має глобальну стратегію, повинно враховувати також соціальні, політичні, культурні, технологічні, екологічні та юридичні особливості ринку окремо взятої країни [19, с. 134; 52, с. 456; 57, с. 98].

Резюмуючи розглянуті наукові підходи з'ясуємо, що

«конкурентоспроможність» – зумовлене соціальними, економічними, політичними чинниками стійке становище країни, регіону або виробника на внутрішньому і зовнішньому ринках.

За сучасних умов, як відмічає Я. Сушарник, дана категорія може бути також визначена як здатність країни, регіону, окремого господарства спиратися міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках «третіх країн» [51, с. 93].

Відтак, їх доречно розподілити на дві групи:

1) суб'єктивного характеру, – ті, що залежать безпосередньо від підприємства (чинники мікросередовища);

2) об'єктивного характеру, – чинники макросередовища або ті, що не залежать від господарства.

Сукупність основних складових системи управління конкурентоспроможністю підприємств включає програмно-цільовий блок, який має відображати актуальні дії, певні економічні, організаційні, технологічні заходи в їх взаємодії.

Як правило, – це визначення конкурентних стратегій розвитку. Виробничі структури повинні вміти виробляти у широкому асортименті відносно дешеві, проте якісні види продукції, гнучко, швидко реагувати на нові вимоги ринку, надавати якісні сервісні послуги, бути сприйнятливими до інновацій [8, с. 14; 11, с. 70].

Є очевидним, що вибір оптимальної стратегії конкурентної боротьби залежить від того, в якій сфері бізнесу діє товаровиробник. Якщо взяти до уваги багатосерійне виробництво простих і розповсюджених видів продукції, то основна увага зосереджується на зниженні витрат виробництва одиниці продукції, тобто застосовується стратегія масового маркетингу. Малі питомі витрати зумовлюють низький рівень цін на продукцію, забезпечуючи його конкурентну перевагу.

Серед домінуючих аспектів дослідження цього питання є чітке визначення системи факторів, що здійснюють вплив на формування

конкурентоспроможності продукції підприємства (додаток Д).

При виробництві продукції, яка відносно рідко зустрічається на ринку, оптимальна стратегія має бути спрямована на пристосування виробника до вимог окремої групи споживачів, або змін таких вимог ринку, наприклад, у вигляді пропозиції нового виду продукції певній частині споживачів, яких не задовольняють існуючі види продукції і які готові за це платити.

Тактичні дії агровиробника мають стосуватися реформування системи управління трудовою мотивацією; реорганізації систем економічного аналізу; використання усіх методів для швидшого отримання інформації; здібності до пошуку можливостей відстоювання рішень, важливих для виробництва (за рахунок підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішньому ринку можна наростити експортний потенціал країни, співпрацювати з міждержавними інституціями) тощо [27, с. 24; 45, с. 46].

Зволікання з реалізацією заходів щодо радикального зміцнення конкурентоспроможності персоналу та освоєння її сучасних факторів небезпечні у навколишньому середовищі, тому що призводять до втрати можливостей реалізації наявних конкурентних переваг.

Забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств – комплексний багаторівневий безперервний процес, який охоплює набір інструментів як економічної політики держави, так і складових маркетингу і кадрового менеджменту.

Наразі внаслідок нестабільності внутрішнього ринку, високої конкуренції та відсутності комплексної державної підтримки у менеджменті підприємств агропродовольчої сфери все більш актуальною є ефективність стратегічного планування, яка не може бути належним чином реалізована без належного стратегічного аналізу середовища.

У сучасних змінах в економіці менеджери намагаються адаптувати власні управлінські підходи до світових стандартів. Проте обов'язковим є врахування досвіду господарювання та національних особливостей бізнес-середовища. Саме тому використання принципів стратегічного менеджменту

є не лише теоретичним, а й практичним питанням що потребує постійної уваги з боку керівництва сучасних суб'єктів господарювання.

Висновки до розділу 1

1. Визначена доцільність розгляду стратегічного менеджменту з позиції побудови стратегії як базового елементу, враховуючи при цьому різні аспекти у самому процесі формування стратегії.

2. Доведено, що основою сутності концепції стратегічного менеджменту є ідея щодо необхідності враховувати зв'язки та впливи між зовнішнім і внутрішнім середовищем при визначенні цілей бізнесу; стратегія використовується як інструмент для досягнення цілей, що дозволяє всій системі працювати в стратегічному режимі.

3. Обґрунтовано, що функціонування суб'єктів господарювання відбувається в зовнішньому високо динамічному середовищі, саме тому потрібно приділяти більше уваги забезпеченню відповідного рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсів, конкурентних переваг.

4. Виявлено, що основними компонентами, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, є його стратегія, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, існуюча частка ринку, ефективність менеджменту, виробництво конкурентоспроможної продукції.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо детальніше умови господарювання господарства «XXXXXXXXXXXX», яке займається виробництвом і реалізацією продукції рослинництва та наданням послуг у сільському господарстві. Територія підприємства представляє рівнину. Ґрунти представлені сірими чорноземами. Ці землі придатні для вирощування сільськогосподарських культур.

Уся господарська діяльність ХХХ «XXXXXXXXXXXX» підпорядкована статуту. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, соняшнику, сої.

ХХХ «XXXXXXXXXXXX» здійснює самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність з метою одержання прибутку, наступного його розподілу між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Товариство самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією і одержаним прибутком.

Основними видами діяльності ХХХ «XXXXXXXXXXXX» є діяльність у сфері сільського господарства (рослинництво) тощо. Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх зобов'язань.

Майно господарства становлять основні засоби, оборотні кошти, інші цінності, їх вартість відображаються у самостійному балансі товариства. Майно ХХХ «XXXXXXXXXXXX» належить йому на праві власності.

Організаційна структура ХХХ «XXXXXXXXXXXX» демонструє упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх

взаємозв'язку, перетворюючи існуючу структуру на систему (додаток Е).

За лінійно-функціонального управління при лінійному менеджері ХХХ «XXXXXXXXXXXX» діють групи фахівців, об'єднаних у відділи за функціональною ознакою. Функціональні підрозділи (відділ кадрів, бухгалтерію, планово-економічну відділ) очолюють функціональні менеджери, які приймають управлінські рішення та віддають розпорядження у підприємстві (додаток Е).

Основним джерелом процвітання будь-якої країни є земельні ресурси. Вони відіграють найважливішу роль у сільському господарстві. Розглянемо забезпеченість досліджуваного товариства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду ХХХ
«XXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр., га**

Показники	Роки					середньо-районні показники	2020 р. до 2016 р., %	
	2016	2017	2018	2019	2020		до районних показників	ХХХ «XXXXXXXXXXXX»
Загальна земельна площ	1199,0	1200,0	1200,0	1200,0	1200,0	148278,0	0,8	100,1
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	1177,0	1180,0	1180,0	1180,0	1180,0	137950,0	0,9	100,3
Рілля	1177,0	1180,0	1180,0	1180,0	1180,0	84549,0	1,4	100,3
Пасовища	–	–	–	–	–	1004,2	–	–

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що за аналізований період відбулися зміни у складі та структурі земельних ресурсів, що вказує на незначне зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь ХХХ «XXXXXXXXXXXX» зросла на 0,1 % чи 1,0 га. Дане господарство займає 0,9 % від загальної кількості сільськогосподарських угідь відповідно серед аграрних підприємств Лубенського району.

Для того, щоб проаналізувати діяльність ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX», необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку Ж.

Здійснені розрахунки засвідчують, що питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 44,7 %, озимої пшениці – 17,8 %, послуг у сільському господарстві – 23,6 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як коефіцієнт спеціалізації (K_c) становить 0,324, що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства, що пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур з організацією надання послуг в сільському господарстві.

Трудові ресурси є основним стратегічним елементом, оскільки за сучасних умов є довгостроковим чинником забезпечення конкурентоспроможності. Динаміку чисельності працівників характеризують дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., (+,-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	25	24	26	31	32	+7
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	4	3	5	6	6	+2
до загальної кількості працівників, %	16	12,5	19,2	19,4	18,8	+2,8
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	21	21	21	25	26	+5
до загальної кількості працівників, %	84,0	87,5	80,8	80,6	81,3	-2,7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	92	95,8	96,2	96,8	96,9	+0,5

Отже, чисельність кадрового складу підприємства у 2020 р. становить 32 особи, з них 6 осіб (18,8 %) керівники всіх рангів (директор, начальники відділів, завідувачі бригадами тощо). Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %.

Визначено, що протягом досліджуваного періоду близько 96,9 % працівників сільськогосподарського підприємства постійно проживають на даній території, що, на нашу думку, є позитивним чинником, і знижує ймовірність плинності кадрів.

Аналіз фінансових результатів є одним із найважливіших методів оцінки ефективності виробничо-фінансової діяльності аграрного підприємства. Рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства залежить від багатьох факторів і умов, доказом цього є результати розрахунків наступної табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX»,
2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	23885,1	26452,8	37470,3	48261,7	58396,4	у 2,4 рази
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1137,4	1259,7	1784,3	1556,8	1824,9	160,4
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2029,3	2241,8	3175,4	4090,0	4948,8	у 2,4 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	13127,7	18640,6	22168,8	32738,4	27765,2	у 2,1 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	851 2,8	5851,6	13033,7	12483,6	26740,6	у 3,1 рази
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	64,8	31,4	58,8	38,1	96,3	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» збільшилося у 1,4 рази. Чистий прибуток у 2016 р. становив 8512,8 тис. грн, а в 2020 р. –

26740,6 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 18277,8 тис. грн або у 2,1 рази.

Тоді як собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 27765,2 тис. грн, що більше порівняно з 2016 р. на 14637,5 тис. грн або у 1,1 рази відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 64,8 %, що на 31,5 п. п. вище, ніж у 2020 р. (96,3 %).

Здійснені розрахунки свідчать, що ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» знаходиться на такому рівні, який дає можливість пристосовування до умов зовнішнього середовища та конкурувати з іншими виробниками продукції, і відповідно, удосконалювати діяльність щодо стратегічного управління.

2.2. Суб'єкти та об'єкти стратегічного менеджменту в підприємстві

Визначення ефективності господарювання характеризується безперервним моніторингом і звітністю щодо стану реалізації певних програм підприємства у контексті прогресу досягнення цілей, який проводиться керівництвом суб'єкта господарювання. Оцінювання результативності, таким чином, є важливою складовою системи управління підприємством.

Очевидно, що стратегічний менеджмент не є чітко визначеними діями і, тим більше, не деталізований план робіт. Перш за все, стратегічний менеджмент є концепцією виживання за певних умов. Він формує чітке уявлення про те, яким повинен бути суб'єкт підприємницької діяльності у майбутньому: в якому середовищі йому доведеться функціонувати, яку позицію займати на ринку, які конкурентні переваги створені, які зміни слід здійснити в середині організації.

Таким чином, управлінська робота з конкретизації й впровадження стратегії скоріше є правилом, ніж виключенням з нього. За цих умов,

стратегічний менеджмент є базою, і діяльність з формування та реалізації стратегії фактично у певний момент скоординує будь-яку управлінську роботу кожного підприємства.

Об'єкт стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» – це потенціал підприємства, який вміщує фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні ресурси, що залучені у господарську діяльність підприємства і які здатні оцінити конкурентоспроможність підприємства на довгострокову перспективу.

У свою чергу, суб'єкт стратегічного менеджменту підприємства – вища, іноді середній рівень управління підприємством, що спроможний створити й реалізувати стратегію розвитку.

Є очевидним, що результативність стратегії визначається як межа досягнення за допомогою даної стратегії бажаних стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Уніфікованим стратегічним орієнтиром суб'єкта господарювання є його виживання (збереження існування) у довгостроковому періоді внаслідок набуття відносно стійких конкурентних переваг (джерела яких розкриваються за допомогою унікальних характеристик суб'єкта – ринковій позиції, компетенціях, здатностях).

До того ж, достатнього поширення у практиці дослідження компетенцій отримав підхід на основі ретроспективного аналізу діяльності господарства, який ґрунтується наступними засадами:

1) компетенції суб'єкта підприємницької діяльності формуються під впливом внутрішнього розвитку, який визначається удосконаленням організації та технології виробництва;

2) у практиці господарювання важливим є виробничо-комерційний досвід підприємства;

3) компетенції підприємства проявляються через призму співставлення внутрішніх здібностей з тим інструментарієм можливостей, які необхідні для виробництва та реалізації продукції.

Відзначимо, що для ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» домінуючим стратегічним орієнтиром є зростання обсягів реалізації та існування надійної системи постачання. За цих умов, ключові компетенції створюються у доступі до сировинної бази та надійності технологічної системи. Головним фінансовим індикатором успішності запропонованої стратегії є прибуток.

Успішність будь-якої діяльності, як правило, визначається правильно сформованою стратегією підприємства. Є очевидним, що стратегію неможливо проаналізувати лише за одним показником, тому що вона охоплює різноманітні напрями діяльності організації.

Насамперед, стратегію оцінюють за якістю запланованих дій і успішністю їх реалізації. Іноді розробка стратегії заслуговує високої оцінки, проте, при її впровадженні не дає очікуваних результатів (наприклад, неефективно організоване управління змінило прогностичні строки переходу на виробництво нової продукції, внаслідок чого господарство зазнало збитків).

Домінуючим критерієм якості запропонованої стратегії вважають економічні результати розвитку суб'єкта функціонування, а в результаті процедура оцінки обраної стратегії полягає у наступному: чи приведе дана стратегія до досягнення підприємством власних цілей. І це є головним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає проголошеним цілям, то подальша її оцінка здійснюється за такими напрямками:

1) ступінь відповідності обраної стратегії стану і вимогам середовища. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана із вимогами щодо основних суб'єктів оточення, якою мірою ураховані чинники динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукції, чи приведе реалізація стратегії до створення нових конкурентних переваг тощо;

2) ступінь відповідності стратегії потенціалу і можливостям підприємства. При цьому, оцінюється те, наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям існуючого персоналу, чи дозволяє структура дієво реалізувати стратегію, чи зорієнтована програма реалізації стратегії в часі тощо;

3) можливість подолання ризику, що закладений у стратегії. Аналіз виправданості ризику проводиться за такими напрямками: чи реалістичні передумови, що покладені в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії підприємства; чи є виправданим можливий позитивний результат, який ризик втрат від провалу при реалізації стратегії.

Таким чином, найдієвішими індикаторами стратегічної діяльності є:

- 1) зростання або зниження частини ринку, що контролює підприємство;
- 2) динаміка доходів господарства у порівнянні з динамікою прибутків конкурентів;
- 3) тенденції отримання суб'єктом господарювання чистого прибутку та швидкість, з якою відбувається повернення інвестицій;
- 4) динаміка нарощування обсягів продажів продукції.

Головною стратегією ХХХ «XXXXXXXXXXXX» є задоволення потреб споживачів шляхом реалізації якісної сільськогосподарської продукції на ринках й обслуговування споживачів.

Окрім головної стратегії існують ще й допоміжні, які допомагають реалізовуватись загальній стратегії господарства. ХХХ «XXXXXXXXXXXX» в своїй діяльності використовує такі допоміжні стратегії, як: виробнича, маркетингова, фінансова, стратегія управління витратами і прибутками, стратегія формування й використання персоналу, а також стратегія формування відповідної матеріально-технічної бази.

При аналізі можливостей і загроз ХХХ «XXXXXXXXXXXX» до уваги приймаються елементи загального становища підприємства на ринку, що можуть впливати на здатність господарства досягти стратегічних цілей: технологічні та екологічні чинники, а також конкуренти, споживачі, постачальники, податковий тиск тощо.

Загальновідомо, що SWOT-аналіз має як переваги, так й недоліки, що потрібно знати й враховувати. Під час вибору оптимальної стратегії для

підприємства керується двома підходами:

- від внутрішніх чинників (сильні й слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз);
- від зовнішніх до внутрішніх чинників.

Ключовим моментом при розробці стратегії аграрного підприємства є аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища.

Очевидно, що аналіз внутрішнього середовища суб'єкта господарювання дозволяє виявити його можливості для реалізації стратегії; він потрібен тому, що зміни у середовищі можуть привести як до розширення можливостей, так і до обмеження загроз. Також у ході дослідження необхідно проаналізувати відношення «споживач-продукція», стан макросередовища, потенціал галузі у тій території, де підприємство збирається діяти, специфіка конкурентної боротьби на ринку галузі.

На основі даних складається таблиця SWOT, після чого варто відповісти на питання:

- чи має господарство які-небудь сильні сторони або головні переваги, на яких має ґрунтуватися стратегія;
- чи роблять слабкі сторони суб'єкта господарювання його уразливим у конкурентній боротьбі та які недоліки має нівелювати стратегія;
- які можливості підприємство може використати зі своїми ресурсами й досвідом, щоб реально розраховувати на успіх;
- які можливості є перспективними з погляду керівництва;
- яких загроз найбільше повинне побоюватися керівництво, щоб забезпечити свій надійний захист.

Також необхідно встановити зв'язок між внутрішніми й зовнішніми складовими. При цьому складається матриця SWOT із 4-х полів. На кожному з даних полів експерт має розглянути всі можливі парні комбінації й виділити ті, що мають враховуватися під час розробки стратегії функціонування сільськогосподарського підприємства (додаток 3).

Зовнішнє середовище непрямого впливу – це сукупність факторів, які

однаково впливають на всі підприємства, але знаходяться за межами їх впливу.

Для здійснення SWOT-аналізу необхідно побудувати матрицю загроз і можливостей для ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» (додаток 3.2 та додаток 3.3).

У висновку, за результатами формування матриці необхідно виділити можливості, які обов'язково необхідно застосовувати при розробці запропонованої стратегії ХХХ «XXXXXXXXXXXXX», при цьому, такими можливостями можуть стати наступні: можливості щодо виходу на нові ринки; популярність у області, районі, місті; пришвидшення темпів росту ринку аграрної продукції.

Кінцевим етапом здійснення SWOT-аналізу є побудова матриці для ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» (додаток 3.4).

Загрози, що демонструють найбільшу небезпеку для досліджуваного агроформування і потребують негайного, обов'язкового їх усунення, виглядають так: посилення конкурентного тиску; висока концентрація виробництва та рівень конкуренції; вплив постачальників, споживачів тощо.

При цьому, на кожному з полів нами розглянуті можливі парні комбінації та виділені ті з них, що повинні бути враховані під час розробки стратегії ХХХ «XXXXXXXXXXXXX».

Поле SO: підприємству ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» необхідно розробляти стратегію щодо використання таких сильних сторін: ріст відносної частки ринку, значні темпи зростання виробництва, досить висока продуктивність обладнання, устаткування, високий рівень якості продукції, жорсткий конкурентний відбір фахівців, співпраця з організаціями, що володіють значними збутовими можливостями.

Можливості, які з'являються у зовнішньому середовищі для ХХХ «XXXXXXXXXXXXX»: розвиток виробництва, близькість до найбільших внутрішніх ринків, широка популярність у області районі, стабілізація вітчизняної економічної ситуації, наявний науково-інженерний потенціал, прискорення темпу росту ринку аграрної продукції, вихід на нові ринки,

розвиток агропромислового комплексу.

Поле WO для ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» : господарство повинно знизити рівень впливу слабкостей за рахунок можливостей, що з'явилися, а саме: близькість до внутрішніх ринків, вихід на нові ринки, прискорення темпу росту ринку сільськогосподарської продукції.

Слабкості, що необхідно подолати ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» : незадовільна структура балансу, можливість збиткової діяльності, ймовірність банкрутства, ріст заборгованостей (як дебіторської, так і кредиторської), недолік власних оборотних коштів, застаріле устаткування, обладнання, невідповідність організаційної структури господарства сучасним умовам, недооцінка працівниками вищої ланки управління значення маркетингу, обмеженість застосування стратегічного планування, недостатня кількість елементів маркетингової діяльності, проблеми зі збутом аграрної продукції.

Поле ST: перераховані сильні сторони ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» , що можуть бути використані при усуненні загроз: ріст відносної частки ринку, високі темпи зростання виробництва, високий рівень якості аграрної продукції, жорсткий конкурентний відбір фахівців, співпраця з організаціями, підприємствами, що володіють значними збутовими можливостями.

При цьому, загрозами, що необхідно подолати є: посилення тиску конкурентів, висока концентрація виробництва й рівень конкуренції, вплив постачальників, споживачів, фізичне і моральне старіння основних засобів.

Поле WT: ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» має сформувати стратегію, яка одночасно дозволить позбутися слабкостей та запобігти загрозам.

Отже, на підставі даних SWOT-аналізу визначимо саме ті стратегії, що забезпечать досягнення цілей досліджуваного господарства (додаток 3.5).

Для ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» найбільш актуальними є стратегія посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати базу для подальшого розвитку агроформування.

Є очевидним, що стратегія підприємства розкриває генеральну мету та шлях її досягнення. При цьому, стратегія розглядається як специфічний, індивідуальний, довгостроковий план діяльності та розвитку господарства щодо напрямів, сфери, методів, засобів та мети функціонування, а також позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

2.3. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства

Посилення конкуренції неминуче призводить до зростання важливості забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства та формування стійкої конкурентної переваги. Конкурентна перевага, в першу чергу, узгоджується зі стратегічними цілями розвитку суб'єкта господарювання.

Проте, згідно з принципом адаптації до середовища та забезпечення ефективності управління, що є суттю оперативно-тактичного рівня управління конкурентоспроможністю, конкурентна перевага є визначальною при оцінці потенціалу підприємства та виборі виду стратегії конкурентоспроможності.

За такого розуміння змісту стратегії агроформування необхідно враховувати такі ключові моменти:

по-перше, відмінність реалізується на принципах концепцій компетенції і динамічних здатностей господарства та знаходить власне відображення у стратегічній позиції;

по-друге, якщо перед експертом постає завдання оцінювання успішності підприємства на ринку, то за цих умов необхідно враховувати, що фінансові показники віддзеркалюють лише окремий аспект результатів господарства, які може викривлювати уявлення про його стратегічну перспективу.

Одним із широкоживаних методів визначення стратегії діяльності підприємства є SPACE-аналіз, комплексний метод, що призначений для

оцінки ситуації й вибору стратегій. Його привабливість можна пояснити також і тим, що дає можливість аналізу наявної стратегії підприємства навіть і тоді, коли вона існує в неявному вигляді. Господарство завжди має певну стратегію, проте вона складається несвідомо, і тому, як правило, не обґрунтована потрібним чином.

В основі SPACE-аналізу лежить застосування багатокритеріального підходу, що дозволяє забезпечувати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, і їх об'єднання у групи, надання їм конкретних оцінок або вагових коефіцієнтів у межах певної шкали.

У даному аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання підприємства: фактичний економічний потенціал (інша назва – «фінансова сила»); конкурентні переваги; привабливість галузі (бізнес-напряму); стабільність середовища або зовнішні умови бізнесу. Отже, кожному з критеріїв у межах однієї групи проставляється експертом оцінка за обраною шкалою. Це може бути і 10-, і 5-бальна шкала.

При цьому, вага визначає значущість кожного критерія відносно всієї сукупності критеріїв і міститься у діапазоні від 0 до 1, тоді сума значень має становити 1. Після розрахунку значень оцінок за кожним критерієм (за цим умов, оцінка перемножується на «вагу»), і визначається сумарна оцінка по кожній групі.

Для аналізу стратегічного середовища ХХХ «XXXXXXXXXXXXXXXX» обрано чотири групи критеріїв:

- фактичні конкурентні переваги;
- існуючий економічний потенціал;
- привабливість галузі;
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Для характеристики критерію «економічний потенціал» визначено такі фактори: ліквідність, фінансова незалежність, стабільність отримання прибутку, фінансова стійкість, фінансова маневреність та рентабельність власного капіталу.

Аналітична практика при комплексній оцінці фінансового стану ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» передбачає використання достатньо значної кількості показників, що дають змогу різнопланово охарактеризувати напрями діяльності товариства. Проаналізуємо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства у табл. 2.4.

Здійснивши аналіз даних табл. 2.4, можемо зробити наступний висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2020 р. складає 0,013, тому відхилення даного періоду становить 0,004, і вказує на зниження можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань товариство зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований показник у 2020 р. вказує на ймовірність погашення поточних зобов'язань. Його відхилення за 2016-2020 рр. (+0,101) має позитивну динаміку.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ХХХ
«XXXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., (+,-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,017	0,001	0,044	0,012	0,013	-0,004
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,551	0,469	0,869	1,029	0,652	+0,101
Загальний коефіцієнт ліквідності	0,944	1,036	1,929	2,003	1,162	+0,218
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,000	0,444	0,482	0,501	1,059	+1,059

Значення загального показника ліквідності у 2020 р. складає 1,162, тоді як у 2016 р. значення даного показника складало 0,944. Середнє значення за досліджуваний період дані показники перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$), що свідчить про задовільний рівень, і, відповідно, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності господарства за даними

відносними критеріями. Тенденція до зростання цього показника є позитивною (+0,218).

Про високий рівень забезпеченості ХХХ «XXXXXXXXXXXX» власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2020 р. фактичний рівень перевищує нормативне значення (> 1), і складає 1,059. Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства.

Розрахунок зваженої оцінки критерію економічного потенціалу ХХХ «XXXXXXXXXXXX» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Розрахунок зваженої оцінки критерію економічного потенціалу ХХХ
«XXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Загальний коефіцієнт ліквідності	8	0,05	0,40
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	7	0,10	0,70
Стабільність отримання прибутку	8	0,50	4,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7	0,10	0,70
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	2	0,05	0,10
Рентабельність власного капіталу	6	0,20	1,20
Разом			7,10

Отже, фінансове становище господарства становить 7,10 бали. Такий результат пояснюється значеннями показників за 2016-2020 рр.:

зростанням загального коефіцієнту ліквідності: 0,944; 1,036; 1,929; 2,003; 1,162 при нормативі у 1,0;

зростанням коефіцієнту швидкої ліквідності: 0,551; 0,469; 0,869; 1,029; 0,652 за нормативу 0,7;

чистий прибуток отримувався щороку: 8512,8; 5851,6; 13033,7; 12483,6; 26740,6 тис. грн;

зниженням та низьким рівнем коефіцієнту абсолютної (негайної) ліквідності: 0,017; 0,001; 0,044; 0,012; 0,013 за нормативу 1,0;

зростанням коефіцієнту забезпеченості оборотних активів власними коштами: 0,000; 0,444; 0,482; 0,501; 1,059 при нормативі 0,1;

коливанням рентабельності власного капіталу 37,2 %; 20,4 %; 31,1 %, 25,1 %; 58,2 %.

При оцінюванні конкурентних переваг враховувались ринкова частка підприємства, прихильність покупців, товарна структура, рентабельність продажів та цінова політика (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Розрахунок зваженої оцінки критерію конкурентних переваг ХХХ
«XXXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Ринкова частка підприємства	3	0,20	0,60
Прихильність покупців	5	0,20	1,00
Товарна структура	6	0,10	0,60
Рентабельність продажів	5	0,30	1,50
Цінова політика	6	0,20	1,20
Разом			4,90

Отже, підсумок по зваженій оцінці критерію конкурентних переваг ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» становить 4,90 бали.

Значне перевищення результату по цьому критерію пояснюється кращими значеннями чинників, що її характеризують. Не дивлячись на значну кількість конкурентів, підприємство Лубенського району міцно займає свої позиції на ринку. Цінова політика орієнтована на гнучку політику знижок, відстрочок платежів тощо.

Для характеристики привабливості галузі були обрані такі показники, як потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу галузі, капіталомісткість, бар'єри при входженні на ринок та державна підтримка галузі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Розрахунок зваженої оцінки критерію привабливості галузі ХХХ
«XXXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Потенціал зростання галузі	7	0,30	2,10
Конкурентна ситуація	5	0,20	1,00
Стадія життєвого циклу	6	0,10	0,60
Капіталомісткість	3	0,10	0,30
Вхідні бар'єри	4	0,20	0,80
Державна підтримка галузі	3	0,10	0,30
Разом			5,10

Не зважаючи на привабливість даної галузі АПК, все ж результати експертного дослідження показали, що загальна зважена оцінка 5,10 є меншою, ніж загальна зважена оцінка по попередньому критерію. Держава, за сучасних умов, як не створює особливої підтримки, так і не створює вхідних бар'єрів.

Для оцінки останнього критерію стабільності середовища були обрані такі показники, як інфляція, варіація попиту, державне регулювання галузі, агресивність конкурентів, ринкові дослідження.

Зобразимо отримані результати зваженої оцінки критерію стабільності середовища за допомогою даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Розрахунок зваженої оцінки критерію стабільності середовища ХХХ
«XXXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Інфляція	7	0,30	2,10
Коливання попиту	6	0,10	0,60
Державне регулювання	3	0,10	0,30
Агресивність конкурентів	9	0,30	2,70
Ринкові дослідження	3	0,20	0,60
Разом			6,30

Отже, в результаті проведених розрахунків з'ясовано, що найбільшою загальною зваженою оцінкою є оцінка критерію стабільності середовища – 7,10 балів.

Отримані результати розрахунків нанесемо на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь буде відповідати певному критерію (рис. 2.1).

На основі проведеного дослідження можемо сформувавши SPACE-матрицю для XXX «XXXXXXXXXXXXX» за допомогою даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Складові SPACE-матриці XXX «XXXXXXXXXXXXX»,
2016-2020 рр.**

Економічний потенціал (FS)	Стабільність середовища (ES)
7,10	6,40
Конкурентні переваги (CA)	Привабливість галузі (IS)
4,90	5,10

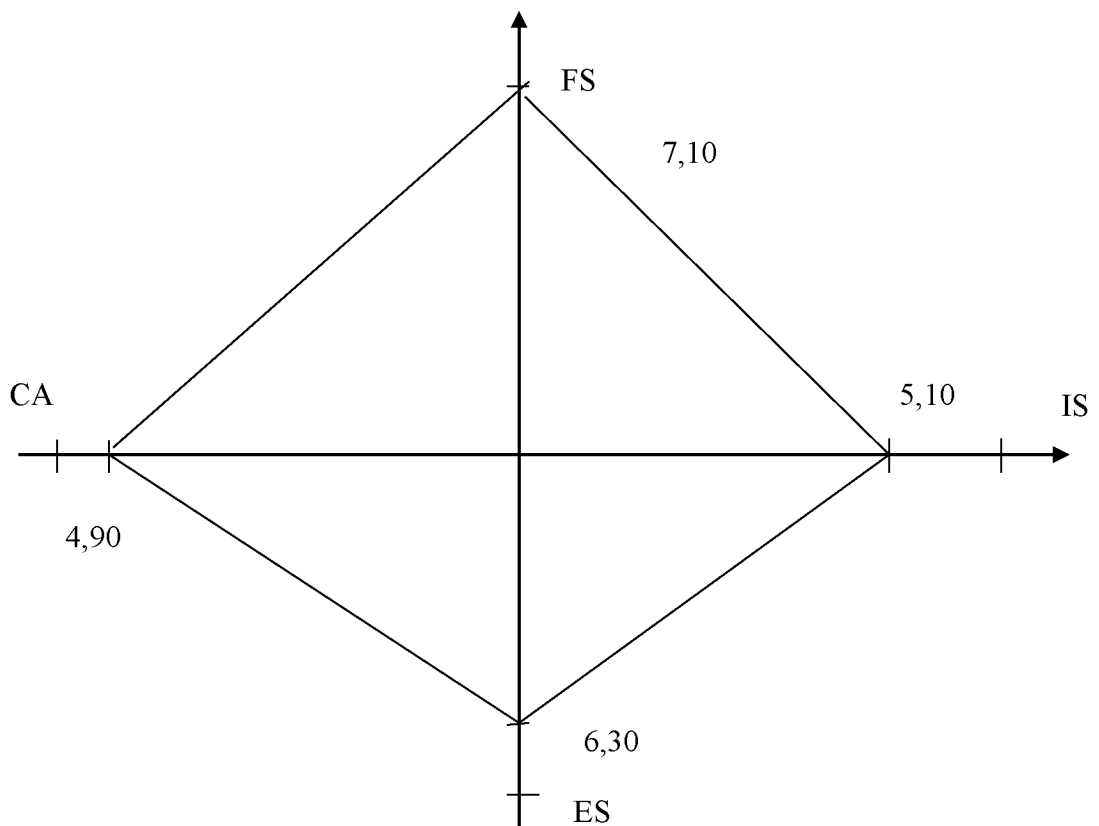
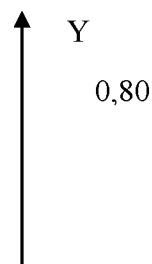
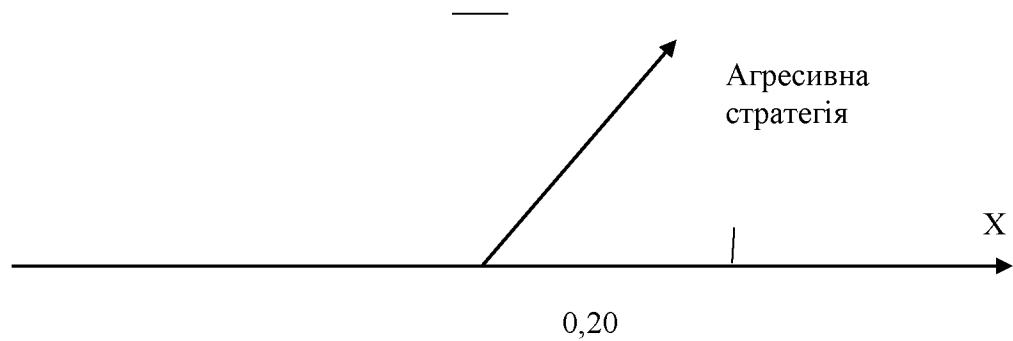


Рис. 2.1. Графічне зображення матриці SPACE-аналізу для XXX «XXXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.

Також існує можливість побудови вектору, початок якого знаходиться в початку системи координат, та в точці А з координатами (рис. 2.2):





А

Рис. 2.2. Побудова вектору рекомендованої стратегії для ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.

$$X=IS-CA;$$

$$Y=FS-ES.$$

$$X=5,10-4,90= 0,20;$$

$$Y=7,10-6,30= 0,80.$$

Напрямок вектору вказує на притаманну досліджуваному підприємству стратегію. Для досліджуваного ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» протягом 2016-2020 рр. – це агресивна стратегія. Вона є типовою стратегією для привабливого ринку з незначною невизначеністю ситуації. У цьому випадку основні напрями діяльності підприємства Лубенського району повинні концентруватися на фінансовій стабілізації, освоєнні нових ринків, збільшенні обсягів виробництва, продаж.

Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукції, а основними механізмами є зниження собівартості при підвищенні якості продукції; скорочення обсягу виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

Сільськогосподарська продукція користується постійним попитом. ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» має конкурентні переваги, тому значні зусилля керівництва мають бути спрямовані не лише на їхнє збереження, а й на їхнє посилення. Фінансовий стан може бути визначений як відносно стабільний.

Для ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» відповідно до методики SPACE-аналізу можуть бути рекомендовані наступні уточнюючі стратегії:

стабілізація фінансового становища, більш жорстке регулювання дебіторської заборгованості та обґрунтування залучення кредитних ресурсів;

виробництво таких видів продукції, які дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її;

опанування й інших напрямків діяльності з метою диверсифікації, що дасть змогу зміцнити фінансове становище та забезпечить додатковими фінансовими ресурсами для провадження основного виду діяльності.

Отже, з'ясовано, що агресивна стратегія господарства полягає в прагненні утримувати свої позиції на ринку, протистояти основним конкурентам і розширювати продажі. Наведені вище рекомендації базуються на показниках та характеристиках діяльності внутрішнього та зовнішнього середовища ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» .

Рівень конкурентної переваги в будь-який момент часу визначається сукупним впливом взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, які можуть бути представлені як сукупність, що визначають успіх або невдачу аграрного підприємства в конкурентній боротьбі.

За допомогою наступного розділу кваліфікаційної роботи проаналізуємо можливості удосконалення стратегічного менеджменту у умовах загострення конкуренції.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» » спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень

від реалізації кукурудзи на зерно досягає 44,7 %, озимої пшениці – 17,8 %, послуг у сільському господарстві – 23,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. Виявлено, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» збільшилося у 1,4 рази.

3. Чистий прибуток у 2016 р. становив 8512,8 тис. грн, а в 2020 р. – 26740,6 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 18277,8 тис. грн або у 2,1 рази.

4. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 64,8 %, що на 31,5 п. п. вище, ніж у 2020 р. (96,3 %).

5. Застосувавши SWOT-аналіз для ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» , з'ясовано, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати стійку базу для подальшого розвитку агроформування.

6. Товариству необхідно застосовувати комбінацію рекомендованих стратегій: стратегію посилення позицій на ринку (можливість – популярність у районі, області, що, при цьому, усуває загрозу – посилення тиску з боку конкурентів), стратегію розвитку наявного ринку (можливість – вихід на нові ринки, що усуває загрозу – висока концентрація виробництва і рівня конкуренції).

7. Застосувавши SPACE-аналіз для ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» , з'ясовано, що протягом 2016-2020 рр. господарству притаманна агресивна стратегія. Вона є типовою стратегією для привабливого ринку з незначною невизначеністю ситуації. У цьому випадку основні напрями діяльності підприємства повинні концентруватися на фінансовій стабілізації, освоєнні нових ринків, збільшенні обсягів виробництва, продажах.

8. Відповідно результатів SPACE-аналізу, рекомендовані наступні уточнюючі стратегії: виробництво таких видів продукції, які дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її (соняшник, соя,

кукурудза на зерно); стабілізація фінансового становища, більш жорстке регулювання дебіторської заборгованості; опанування й інших напрямків діяльності з метою диверсифікації (розвиток та розширення сфери послуг та обслуговування сільськогосподарської техніки), що дасть змогу зміцнити ринкове становище та забезпечить додатковими фінансовими ресурсами для провадження основного виду діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Забезпечення відповідності між обраною стратегією діяльності та процесами стратегічного менеджменту в підприємстві

Сьогодні стратегічний менеджмент визнаний ефективним інструментом щодо встановлення та підтримки належного рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери.

На даний момент управління стратегічним потенціалом на основі стратегічного підходу в підприємствах АПК здійснюється повільно, що спричинено низкою чинників серед яких можна виділити наступні: нестабільна ситуація в країні, необізнаність керівництва щодо управління, постійний ріст інфляції, втручання держави, високий рівень оподаткування тощо.

Дійсно, підприємства зосереджені на розв'язанні поточних проблем, що пов'язані з результативним використанням їх потенціалу за умов нестабільності зовнішнього середовища, проте без визначення стратегічного плану розвитку для керівників постає проблема стосовно ефективності використання власного стратегічного потенціалу формування для досягнення конкурентних переваг та поширення впливу на ринку.

Оцінка рівня розвитку системи формування і реалізації стратегій ХХХ «XXXXXXXXXXXXX», безумовно, є важливим елементом аналітичного процесу, який дає змогу відповісти на основні питання: чи забезпечать кожна з сформованих стратегій досягнення господарством кінцевих стратегічних цілей в умовах зовнішнього середовища; чи створені у підприємстві передумови для практичної реалізації кожної із сформованих стратегій.

Якщо в галузі існує інтенсивна конкуренція, вона змусить учасників вступити в цінову боротьбу, результатом якої буде відповідно зниження

прибутку. І, якщо в галузі АПК з'являються нові учасники, вони приносять з собою додаткові ресурси і прагнуть відібрати частину ринкової частки у колишніх учасників.

Рівень розвитку стратегічного менеджменту підприємства можливо розрахувати методом експертних оцінок, процедура якого передбачає виконання наступних етапів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані етапи оцінювання стратегічного рівня ХХХ «XXXXXXXXXXXXXXXX» методом експертних оцінок, 2022-2026 рр.

У розділі 2 кваліфікаційної роботи поведено аналіз середовища безпосереднього оточення ХХХ «XXXXXXXXXXXXXXXX», і з'ясовано, що найбільш значущим чинником розвитку ХХХ «XXXXXXXXXXXXXXXX» є ефективно обрана стратегія, а також кваліфікація працівників, особливо провідних спеціалістів.

До зовнішніх проблем функціонування ХХХ «XXXXXXXXXXXXXXXX» можуть бути віднесені: недосконалість законодавства у сфері регулювання діяльності підприємства; відсутність об'єктивної інформації про ринок. В

сучасних умовах підприємство не може ефективно функціонувати, не маючи інформації про те, що відбувається в займаному сегменті ринку.

Визначено, що оцінка діяльності підприємства має об'єктивно відповідати природним, виробничим і соціально-економічним умовам функціонування суб'єкта господарювання. Обґрунтована необхідність впровадження впорядкованої системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності ХХХ «XXXXXXXXXXXXX», що відображає нову парадигму стратегічного управління та покликана забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін, високу гнучкість всіх елементів системи організації й управління, автономність і економічність роботи підприємства в цілому та його структурних підрозділів.

Рекомендовані заходи з удосконалення управління у ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» забезпечать ефективну дію між оперативним й стратегічним управлінням і сприятимуть досягненню цільових орієнтирів їх стратегічного розвитку. Це дозволить одержати системний ефект як господарюючому суб'єкту, так і споживачам продукції.

Обґрунтовано, що ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» для ефективного функціонування виробничої діяльності необхідно вирішувати такі завдання:

- моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, здійснення SWOT-аналізу і методу SPACE;
- формування бази даних по інноваціях в агропромисловій галузі для поширення нових знань і розробки інноваційних стратегій розвитку;
- забезпечення інтеграції виробництва;
- маркетингове забезпечення стратегічного розвитку підприємства;
- розробка стратегічних напрямів розвитку підприємств і галузі АПК, систем регулювання ринку.

Реалізація поставлених завдань сприятиме формуванню стратегічної поведінки й успішному впровадженню стратегічного менеджменту сільськогосподарського підприємства Хххххххххх району.

Система стратегічного оцінювання є головною частиною стратегічного

управління. Вимірювання та оцінка стратегій повинна виконуватись у чотири етапи, не дивлячись на якій стадії це відбувається – стратегічного планування, обґрунтування стратегії, її реалізації та стратегічного контролю.

Є очевидним, що стратегічний менеджмент ХХХ «XXXXXXXXXXXX» включає: визначення місії, формування стратегічних цілей і завдань, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін, конкурентоспроможність господарства; оцінка існуючих і перспективних напрямків бізнес-діяльності; вивчення зовнішнього середовища, формування стратегічних планів і задач тощо.

Базисом для втілення стратегії є тактичні й оперативні плани розвитку досліджуваного підприємства Лубенського району (додаток И).

У реалізації обраної стратегії, важливу роль має програма розвитку, що нами запропонована для ХХХ «XXXXXXXXXXXX» на 2022-2026 рр.

Програма розвитку включає в себе такі розділи: преамбула, стратегія розвитку цільового ринку, товарна стратегія, маркетингова стратегія, цінова стратегія, стратегія формування каналів збуту, стратегія формування попиту, фінансова стратегія, стратегія виробництва, екологічна стратегія, соціальна стратегія, стратегія структурних перетворень.

При складанні рекомендованої програми для досліджуваного підприємства Лубенського району враховуються такі основні напрямки діяльності:

- визначення середовища функціонування даного товариства;
- деталізоване вивчення ринку, фактичні позиції конкурентів, оцінка власних можливостей агроформування;
- формування цілей підприємства на перспективу;
- максимально можливий контроль за виробництвом та збутом продукції; координація всієї виробничої діяльності.

Як нами встановлено результати господарювання ХХХ «XXXXXXXXXXXX» протягом досліджуваного періоду покращились. Тому підприємство має всі умови для залучення кредитних ресурсів. Безумовно, реалізація стратегії розвитку ХХХ «XXXXXXXXXXXX» пов'язана з

деякими ризиками, зокрема з неможливістю їх стовідсоткового втілення через недостатність власних ресурсів, що потребує залучення позикових коштів на вигідних умовах.

Популярною є розроблена анкета для виявлення характеру діяльності підприємства, в якій враховано такі чинники: стратегічні цілі, стратегічне мислення персоналу, методи встановлення стратегій, маркетингові стратегії, маркетингові плани та їх реалізація (додаток К).

Отже, кожен із наданих у додатку К критеріїв оцінюють від 0 (чинник ідентифікований) до 10 балів (максимально позитивний вплив чиннику). В свою чергу, оцінки у межах від 0 до 5 балів визначають поточну, а від 6 до 10 – стратегічну орієнтацію суб'єкта підприємницької діяльності.

Отримані результати оцінки характеру діяльності господарства можна пояснити так: орієнтація на концепцію стратегічного опортунізму, тобто зовнішнє оточення є настільки динамічним, що формувати стратегію недоцільно (0–23 бали); дотримання концепції стратегічної візії довгострокової перспективи (24–47 балів); забезпечення реалізації концепції динамічного розвитку і гнучкості стратегічної поведінки (48–70 балів).

Є очевидним, що стратегічний рівень в основному залежить від тих критеріїв, за якими здійснюється його оцінка, та встановленою їх вагомістю. Проте є ймовірність, що при певній сукупності критеріїв рівень системи стратегічного менеджменту є високим, а за іншого – незадовільний. Саме тому склад критеріїв краще представляти однозначно і впорядковувати за певними ознаками. Так, набір таких критеріїв має бути сформований згідно із описаними вище елементним та процесним підходами щодо формування системи стратегічного менеджменту.

Приблизний перелік критеріїв, що розроблені за основними елементами системи стратегічного управління (організаційна структура управління й організаційна культура, стратегія), надано у додатку Л.

Зокрема, вагомість таких критеріїв та додатково рекомендованих фахівцями-експертами щодо особливостей ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX»

оцінюють за допомогою трибальної шкали (3 – дуже важливий, 2 – важливий, 1 – менш важливий), одночасно, рівень стратегічного зорієнтованості товариства – за шкалою:

- дуже високий – 5;
- високий – 4;
- середній – 3;
- низький – 2;
- незадовільний – 1.

Отже, загальна оцінка за кожним з критеріїв розраховується як добуток двох розрахованих значень й вказує, наскільки він відхиляється від максимального рівня (15 балів).

Під час побудови таблиці опитування дослідників за стадіями процесу формування й впровадження стратегії, як правило, виділяють такі елементи: визначення місії й цілей ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» ; вибір стратегії; діагностика середовища; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії.

Середня оцінка стратегічного рівня підприємства (C_p) за елементами системи і стадіями процесу стратегічного управління визначається за формулою:

$$C_p = \frac{\sum_{i=1}^n P_{vi} \times P_{сзоi}}{\sum_{i=1}^n P_{vi}}, \quad (3.1)$$

де n – кількість критеріїв, за якими розраховують стратегічний рівень організації, $i = 1, 2, \dots, n$;

P_{vi} – вагомість i -го критерію;

$P_{сзоi}$ – рівень i -го критерію стратегічної зорієнтованості підприємства.

У цілому, чим більше середня оцінка прямує до п'яти балів (у додатку Л – 3,9 бали), тим вищою є стратегічна зорієнтованість підприємства. З високим стратегічним рівнем підприємство надає значну увагу формуванню основних елементів системи стратегічного менеджменту й оптимізації етапів

розроблення та реалізації стратегії.

Одночасно, зростають вимоги до керівництва підприємства стосовно підтримання стратегічного рівня на належному рівні. Проте, при цьому, стратегічно орієнтоване підприємство має більше можливостей щодо маневрування у діях і вибору оптимальної стратегії із кількох альтернативних стратегій досягнення сформованих цілей.

Визначення місії та цілей ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» :

– формулювання місії господарства відображає загальне його призначення;

– у підприємстві побудована система як довго-, середньо-, так і короткострокових цілей розвитку;

– детально сформовані цілі відповідають місії агроформування;

– сформовані цілі є коректними щодо виявлених тенденцій зміни середовища суб'єкта господарювання;

– при формулюванні цілей враховані принципи їх побудови.

Зокрема, діагностика середовища ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» :

– рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію, яка склалася в економіці країни й на ринку, достатній для розробки стратегії;

– до проведення діагностики внутрішнього потенціалу й оточення підприємства залучено висококваліфікованих працівників ;

– об'єктивна оцінка фактичного стану господарства обумовлюється результатами аналізу;

– проведено прогноз тенденцій зміни середовища суб'єкта господарювання.

Вибір стратегії ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» :

– стратегію господарства розробляє вище керівництво;

– сформована стратегія є гнучкою та дає змогу швидко пристосуватися до змін;

– існує чітко визначена загальна стратегія підприємства;

– загальна стратегія конкретизується за окремими ринками і функціональними просторами.

Реалізація стратегії ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» :

– розроблені види стратегій матеріалізуються у систему планових документів;

– в підприємстві встановлено відповідальність за реалізацію стратегічних дій, а також терміни виконання окремих завдань та їх послідовність;

– існуюча організаційна структура управління забезпечує реалізацію стратегії господарства;

– організаційна культура сприяє реалізації обраної стратегії.

Нарешті, контроль за реалізацією стратегії ХХХ «XXXXXXXXXXXXX»

:

– стратегічний контроль має на меті оцінку досягнення цілей;

– за результатами аналізу й виявлення негативних тенденцій пропонуються адекватні заходи.

Процедура оцінки може бути аналогічною до розглянутої вище, передбачаючи оцінку рівня вагомості критеріїв, рівень стратегічної зорієнтованості ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» й загальне оцінювання параметрів за наведеним вище переліком за стадіями процесу стратегічного управління.

Метод ранжування стратегічних завдань ефективний за умов швидкого реагування на зміни тенденцій, що передбачає низку кроків і умов. Зокрема, обов'язки щодо управління системою приймає на себе група вищого керівництва агроформування; допускається можливість діяти усупереч зі звичайними принципами (додаток М).

Виникаючі ситуаційні завдання ідентифікуються й класифікуються на чотири категорії:

- 1) найбільш термінові й важливі для функціонування підприємства;
- 2) важливі завдання середньої строковості, що можуть бути вирішені у

межах наступного планового періоду (місяця, кварталу, року);

3) важливі, але не термінові завдання, хоча й вимагають постійного контролю;

4) задачі, що не варті розгляду найвищим керівництвом.

З термінових завдань формується пріоритетний список стратегічних завдань, який періодично переглядається.

Оскільки реалізація стратегії ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» у цілому, визначена в часі, то доцільно буде звести її до формування календарного графіку. Календарний графік дозволить чітко визначити строки виконання задач, розподілити повноваження між працівниками та по можливості скоротити строки. Для вирішення стратегічних завдань розробляється стратегічна програма – проект, план, бюджет, виконавці, контроль.

Варто зауважити, що метод дає змогу виявити всі переваги й недоліки стратегій та гарантує, що жоден з критеріїв, що необхідно взяти до уваги, не буде забутий. Критерії можуть відрізнятися від конкретних особливостей галузей, підприємств, організації, їх стратегічної спрямованості. При складанні переліку критеріїв застосовуються лише ті, що безпосередньо відповідають цілям, завданням і стратегії ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» .

Отож, рекомендовані методичні підходи до оцінки стратегічного рівня розвитку досліджуваного ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» – елементний і процесний – у порівнянні з іншими вирізняються упорядкованим відбором показників, тому що їх сукупність формують за чітко визначеними ознаками: елементами й стадіями процесу стратегічного менеджменту.

3.2. Розробка тактичних заходів із реалізації стратегії підприємства

Унікальний характер і різноманітність динаміки, вплив численних факторів, що впливають на ділову активність, суттєво ускладнюють формування стратегічного потенціалу, достатнього для досягнення

встановленої загальної стратегії. Ефективність і результативність управління, насамперед, залежить від достатності та оперативності одержаної управлінським персоналом інформації, від її адаптації до нових умов функціонування підприємства та відповідно від ефективності застосування заходів щодо реалізації конкурентних стратегій, що базуються на внутрішніх конкурентних перевагах господарства.

Для забезпечення реалізації стратегії в ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» нами запропоновано наступні тактичні заходи:

- зростання ефективності господарювання підприємства в цілому на підвищення цінової конкурентоспроможності продукції, зокрема, можливе за рахунок удосконалення технології виробництва продукції, яка включає в себе: використання науково-обґрунтованих сівозмін; використання більш високоякісних сортів насіння; оптимізація структури посівних площ.

Одним із напрямків удосконалення процесу управління у ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» є застосування науково-обґрунтованої сівозміни. Основним принципом сівозміни є те, що необхідно чергувати культури на площі таким чином, щоб на попереднє місце вирощування ці культури поверталися не раніше, ніж через 3-5 років. При можливості цей термін потрібно збільшити. Якщо не дотримуватися сівозміни, відповідно можуть виникнути проблеми.

По-перше, чисельність шкідників і хвороб, що вражають культуру, яка вирощується тривалий час на одному місці, з кожним роком збільшується й досягне критичної межі. По-друге, внаслідок цього погіршується стан ґрунту, він виснажується, значно порушується баланс поживних речовин. Отже, чергування культур сприяє раціональнішому використанню запасів поживних речовин в ґрунті, зменшенню кількості шкідників і збудників хвороб, отже, підвищенню врожаю.

Раціональна структура посівних площ повинна сприяти:

- виконання договірних зобов'язань щодо реалізації аграрної продукції;

- внутрішні потреби господарства у продукції рослинництва;
- раціональне використання трудових ресурсів та засобів виробництва, особливо техніки;
- виконання вимог щодо чергування культур у сівозмінах щодо ґрунтово-кліматичних умов і спеціалізації підприємства тощо.

Основним критерієм науково обґрунтованої структури посівних площ є максимальний вихід продукції з одиниці площі за умови найменших витрат праці й коштів. Іншими критеріями є прибуток з 1 га, окупність витрат, собівартість 1 ц кормопротеїнової одиниці тощо.

Нами рекомендовані такі попередники для сільськогосподарських культур досліджуваного приватного підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані попередники для сільськогосподарських культур
у ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX», 2023-2024 рр.**

Культура в сівозміні	Кращі попередники для культур
Кукурудза	Озимі, зернобобові, цукровий і кормовий буряк, гречка, картопля
Озима пшениця	Багаторічні бобові трави (конюшина, люцерна та ін.), озимий ріпак; просапні культури – рання картопля, кукурудза на зелений корм і силос, цукрові буряки; гречка
Соняшник	Озимі зернові, що висіяні по зайнятих і чистих парах або зернобобових; сіють також після кукурудзи, картоплі

Саме при використанні таких попередників можливе збільшення урожайності та якості сільськогосподарських культур. Так, розміщення після кращих попередників дасть змогу розв'язувати проблему боротьби з великою кількістю шкідників та хвороб.

Крім того, сівба зернових після багаторічних трав та зернобобових культур передбачить зменшення дози азоту майже у два рази. Це захистить посіви від вилягання, зменшить ураження хворобами, що сприятиме як ресурсозбереженню, так і виробництву екологічно чистої продукції. Правильний обробіток ґрунту дасть змогу розв'язати проблему бур'янів та обійтись без гербіцидів.

Завдяки сівозміні можна без особливих витрат підвищувати врожайність на 12-15 %. Це виходить в результаті того, що при сівозміні більш ефективно придушуються хвороби сільськогосподарських рослин, бур'яни та шкідники. Сівозміна дозволяє більш раціонально використовувати техніку і покращувати гумусовий баланс ґрунту.

У рамках реалізації обраної стратегії для ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» запропоновано застосовувати такі сівозміни, враховуючи культури, які вирощуються в підприємстві (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані варіанти сівозмін для ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX», 2023-2024 рр.

Варіанти сівозмін для підприємства		
I варіант	II варіант	III варіант
1 рік – пар	1 рік – пар	1 рік – пар
2 рік – озимі пшениця	2 рік – озима пшениця	2 рік – озима пшениця
3 рік – кукурудза на зерно	3 рік – зернобобові	3 рік – кукурудза на зерно
4 рік – ячмінь	4 рік – кукурудза на зерно	4 рік – соняшник
5 рік – овес	5 рік – озима пшениця	
6 рік – озима пшениця	6 рік – соняшник	
7 рік – соняшник		

Урожайність і якість культур залежать від сортів насіння, які використовують в господарстві. Саме впровадження високоякісних сортів насіння дасть змогу збільшити урожайність сільськогосподарських культур, а за одно і збільшити виробництво валової продукції.

На основі проведеного дослідження, нами рекомендовано корпоративну стратегію зростання для ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX». Для її реалізації необхідні додаткові вкладення у розвиток перспективних галузей виробництва, завоювання більшої частки ринку, використання засобів формування попиту й стимулювання збуту, застосування провідних досягнень в організації управління й маркетингу, а також найсучаснішої техніки, технологій тощо.

Для забезпечення реалізації корпоративної стратегії пропонуємо такі продуктивні стратегії для сільськогосподарських культур проводити посів

насінням нових сортів і гібридів. Для збільшення валових зборів зернових у ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» доцільно використовувати високоврожайні сорти, що не тільки збільшують урожайність, а і сама продукція є якіснішою.

Великий вплив на урожайність робить виконання плану по впровадженню більше перспективних і високоврожайних сортів. Через недовиконання плану посіву одних сортів і перевиконання по іншим змінюються співвідношення між ними. Якщо збільшується частка більше урожайних сортів, то в результаті середня урожайність культури зростає й навпаки.

У додатку Н представлені рекомендовані нові сорти зернових культур.

Дані сорти вперше запропоновано занести до Державного реєстру сортів рослин. Всі вони мають високу урожайність, високостійкі щодо полягання, посухи а також морозу та зимостійкі. Крім того, ці сорти мають показники високої стійкості щодо найбільш поширених небезпечних хвороб, що дасть змогу значно зменшити витрати хімічних препаратів для захисту рослин та сприяти поліпшенню умов навколишнього середовища.

Нами пропонується вирощування у ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» продуктивний сорт озимої пшениці Астет. Цей сорт створений методом індивідуального добору із сорту озимої пшениці Полтавська. Різновидність – лютесценс – різновиди м'якої пшениці, що має білий безостий колос, неопушені луски, червоне зерно. Сорт напівінтенсивного типу, має універсальний напрямок використання. Висота рослини складає 85-99 см, довжина вегетаційного періоду 274-278 днів, середньостиглий, зимостійкість сорту висока; посухостійкий. Стійкість до більшості хвороб – середня. Гарно кущиться, як восени, так і весною, невибагливий до попередників. Має добрий урожай на бідних ґрунтах, пластичний. У виробничих умовах урожай цього сорту становив 87,1 ц/га. Маса 1000 зерен 47,2-48,6 г вміст клейковини – 28-36 %, білку – 15 %. Сорт віднесений до групи сильних пшениць.

Експертна оцінка, максимальне значення якої склала 10 балів, оцінивши даний сорт, вказує на стійкість до вилягання – 9 балів; морозо- та

зимостійкість – 9 балів; посухи – 9 балів; хвороб – 7 балів; проростання зерна в колосі – 8 балів; осипання – 9 балів.

Розрахуємо підвищення урожайності за рахунок впровадження сівозмін у проектному 2023-2024 рр. порівняно з 2020 р. (табл. 3.3).

Аналізуючи отримані дані табл. 3.3, можна зробити висновок, що за рахунок впровадження в господарстві сівозмін у 2023-2024 рр. урожайність озимої пшениці збільшиться на 8,8 ц/га, соняшнику на 3,7 ц/га.

Таблиця 3.3

**Прогнозна ефективність впровадження сівозмін у ХХХ
«XXXXXXXXXXXX», 2023-2024 рр.**

Показники	Урожайність, ц/га		2023-2024 рр. до 2020 р., (+, -)	Виробництво продукції, ц		2023-2024 рр. до 2020 р., (+, -)
	2020 р.	2023-2024 рр.		2020 р.	2023-2024 рр.	
Пшениця озима	44,1	52,9	+8,8	14513,0	17409,0	+2896,0
Кукурудза на зерно	102,1	105,7	+3,6	46864,0	48516,4	+1652,4
Соняшник	36,0	39,7	+3,7	5637,0	6216,4	+579,4

Урожайність кукурудзи на зерно у 2020 р. знаходиться на високому рівні, тому головним економічним акцентом для господарства при вирощуванні даної культури є збереження даного рівня. Відповідно, також відбудеться збільшення виробництва продукції озимої пшениці на 2896,0 ц, соняшнику на 579,4 ц відповідно. Збільшення урожайності, а отже і виробництва продукції свідчить про доцільність впровадження у ХХХ «XXXXXXXXXXXX» науково обгрунтованої сівозміни.

Визначимо на скільки збільшиться прибуток у ХХХ «XXXXXXXXXXXX» за рахунок впровадження науково обгрунтованих сівозмін (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозне зростання чистого доходу від реалізації основної
сільськогосподарської продукції в ХХХ «XXXXXXXXXXXX» за
рахунок впровадження сівозмін, 2023-2024 р.**

Показники	Чистий дохід від реалізації,	2023-2024 рр. до
-----------	------------------------------	------------------

	тис. грн		2020 р., (+, -)
	2020 р.	прогноз	
Пшениця озима	28456,2	37749,3	+9293,1
Кукурудза на зерно	17009,3	19833,9	+2824,6
Соняшник	5689,0	6403,6	+714,6
Всього	51154,5	63986,8	+12832,3

У результаті впровадження сівозмін чистий дохід у досліджуваному ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» може збільшитися на 12832,3 тис. грн (або 120,9 %) у порівнянні з чистим доходом 2020 р., зокрема за рахунок зростання чистого доходу від озимої пшениці – на 9293,1 тис. грн, кукурудзи на зерно – на 28244,6 тис. грн, соняшнику – 714,6 тис. грн відповідно.

До того ж, ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» необхідно відпрацювати систему питань щодо реалізації технічної політики, спрямованої, насамперед, на:

- організацію роботи з удосконалення й розробки прогресивних технологій сільськогосподарського виробництва на базі нової техніки, нетрадиційних та поновлюваних джерел енергії;

- оновлення та удосконалення матеріально-технічної бази підприємства;

- поширення та впровадження у виробництво новітніх досягнень науки і техніки, сучасних технологій;

- обґрунтування вимог до техніки з урахуванням тенденцій розвитку технологій;

- організацію оптимальних поставок матеріально-технічних ресурсів;

- підготовку і підвищення кваліфікації механізаторів та інженерно-технічних працівників;

- ефективне використання матеріально-технічних і енергетичних ресурсів у сільському господарстві.

Машинно-тракторний парк досліджуваного ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» має бути укомплектований сучасною сільськогосподарською технікою, яка б відповідала вимогам до сучасних

високоєфективних енерго-, ресурсозберігаючих технологій виробництва, переробки і зберігання продукції, нормам умов та безпеки праці при її експлуатації, забезпечувала б оптимальні строки та високу якість виконання технологічних операцій, економію енергоресурсів.

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

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

Після розрахунку на ЕОМ одержані результати свідчать, що для обслуговування 7-ох комбайнів John Deere 7020 необхідно 9 автомобілів та трьох комбайнів Claas Lexion 440, потрібно 6 автомобілів КАМАЗ-55102.

У 2020 р. у ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» для транспортування зерна від комбайнів John Deere 7020 використовувалися 7 автомобілів КАМАЗ-55102, а від Claas Lexion 440 – 5, при цьому витрати становили 1565,29 грн.

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

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

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

За результатами SPACE-аналізу, господарству рекомендовано звернути увагу на такі уточнюючі стратегії як опанування інших напрямків діяльності з метою диверсифікації (розвиток та розширення сфери послуг та обслуговування сільськогосподарської техніки), що дасть змогу зміцнити ринкове становище та забезпечить додатковими фінансовими ресурсами для провадження основного виду діяльності.

На основі отриманої інформації з розділу 2 кваліфікаційної роботи щодо уточнюючих стратегій нами запропоновано розширити перелік послуг у сільському господарстві.

Зокрема, дослідження показують, що пріоритетними послугами для мешканців Лубенського району є заготівля сіна, обробка отрутохімікатами насаджень картоплі, надання послуг з перевезення та транспортування тощо. В подальшому прогнозується розширення діяльності, зокрема, за даними опитування місцевих жителів, актуальними для них є послуги з посадки картоплі та збирання зернових.

Наразі надання послуг підприємством населенню плануються відповідно до потреб жителів територіально найближчих населених пунктів до господарства.

Географічне розташування даних населених пунктів становить не більше 2-3 км, що свідчить про мінімальні витрати, що пов'язані з технологічними переїздами.

Прогнозовані обсяги надання послуг місцевим жителям Хххххххххх району представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозовані послуги населенню в сільському господарстві ХХХ

«XXXXXXXXXXXXXX», 2022-2024 рр.

Вид діяльності	Обсяг надання послуг, га			2024 р. до 2022 р., (+, -)
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Скошення трави	78,0	94,0	117,0	+39,0
Ворушіння та валкування	78,0	94,0	117,0	+39,0

Пресування сіна у тюки	78,0	94,0	117,0	+39,0
Обприскування картоплі пестицидами	11,0	13,0	19,0	+8,0

XXX «XXXXXXXXXXXXX» планує надавати послуги зі скошення трави, також ворушіння та валкування, пресування на площі – 78 га.

Дане дослідження показало вищий попит на ці види послуг, а отже, і подальші перспективи розвитку цих видів послуг для населення.

Розглянемо прогнозний розрахунок обсягу інвестицій, необхідних для реалізації обраної стратегії економічного розвитку XXX «XXXXXXXXXXXXX». На перспективність даної пропозиції вказують основні фінансові показники діяльності. Прогнозний звіт про фінансові результати представлений за допомогою розрахунків табл. 3.6.

Рекомендовані послуги населенню, які надає підприємство, сприятимуть покращенню фінансового становища, розширенню зайнятості та підвищенню рівня життя та доходів місцевого населення Ххххххх району.

Таблиця 3.6

**Прогнозний розрахунок фінансових результатів XXX
«XXXXXXXXXXXXX», 2022-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Дохід (виручка) від реалізації послуг	510,30	612,10	1419,66	у 2,8 рази
Податок на додану вартість	86,75	104,06	241,34	у 2,8 рази
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	423,55	508,04	1178,31	у 2,8 рази
Собівартість реалізованих послуг	331,01	396,87	932,57	у 2,8 рази
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	92,53	111,18	245,74	у 2,7 рази

Розроблена пропозиція щодо опанування інших напрямків діяльності з метою диверсифікації свідчить, що за прогнозний період (2022-2024 рр.)

підприємство зможе отримати додатковий прибуток від реалізації послуг в розмірі 449,45 тис. грн.

Кошти, що будуть надходити на поточні рахунки підприємства, сприятимуть покращенню фінансового стану та платоспроможності ХХХ «XXXXXXXXXXXXXXXX» .

Для досягнення як фінансових, так і стратегічних цілей, які формують місію підприємства керівництву ХХХ «XXXXXXXXXXXXXXXX» потрібно враховувати соціальну політику, як складову успішного формування іміджу аграрного підприємства Хххххххх району.

Розрахунок економічного ефекту від реалізації пропозиції щодо надання послуг населенню представлений в табл. 3.7.

Реалізація пропозиції дозволяє споживачам отримати переваги за рахунок економії коштів та доступу до нових видів послуг.

Підсумовуючи розроблений стратегічний план розвитку варто виокремити основні показники, що засвідчують ефективність запропонованих тактичних заходів та досягнення цілей підприємства.

Таблиця 3.7

**Прогнозний економічний ефект від надання послуг населенню ХХХ
«XXXXXXXXXXXXXXXX», 2022-2024 рр., тис. грн**

Показники	Значення показників		
	Ціна ХХХ «XXXXXXXXXXXXXXXX»	Ринкова ціна	Економія
Скошення трави 1 га	0,70	0,90	0,20
Ворушіння та валкування 1га	0,42	0,60	0,18
Пресування у тюки 1га	0,96	1,40	0,44
Ціна комплексної заготівлі сіна 1га	2,08	2,90	0,82
Обприскування 1га	1,96	2,10	0,14

Заплановані показники даної пропозиції представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Прогнозні ефекти від реалізації пропозиції щодо надання послуг
населенню ХХХ «XXXXXXXXXXXXXXXX», 2022-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки	2024 р. до
-----------	------	------------

	2022	2023	2024	2022 р., %
Дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн	510,30	612,1	1419,66	909,36
Чистий дохід, тис. грн	92,53	111,18	245,74	153,21
Розмір вигоди споживачів послуг по кожній послугі в разі отримання від підприємства, тис. грн, в т.ч.				
скошення трави на 1 га	0,2	0,25	0,31	0,11
Ворушіння та валкування на 1 га	0,18	0,18	0,23	0,05
Пресування у тюки на 1 га	0,44	0,49	0,54	0,10
Обприскування на 1 га	0,13	0,17	0,21	0,08
Окупність інвестицій, років	2,2	x		
Кількість додатково працевлаштованих (потреба у додаткових трудових ресурсах), осіб	4	6	10	6,00

Оцінка реалізації успішності пропозицій з надання нових видів послуг населенню визначається системою таких фінансово-економічних показників, як термін окупності інвестицій, економічний ефект від надання послуг, чисельності додаткового працевлаштованих.

Наведені розрахунки свідчать проте, що дана пропозиція є економічно доцільною і рекомендується до впровадження.

У результаті реалізації даної пропозиції ХХХ «XXXXXXXXXXXX» отримає наступні найочевидніші переваги:

оптимізація витрат на зберігання сільськогосподарської техніки;

зростання рівня рентабельності активів;

стимулювання розвитку тваринництва у Ххххххх районі, зокрема збільшення поголів'я великої рогатої худоби за рахунок розширеного доступу до такого основного виду корму як сіно;

зростання обсягу фінансових надходжень й прибутку;

підвищення рівня соціального розвитку в районі, за рахунок створення нових робочих місць, збільшення доходів та зайнятості місцевого населення.

На основі проведеного аналізу діяльності досліджуваного підприємства, запропонованих заходів щодо оптимізації діяльності ХХХ «XXXXXXXXXXXX» , проведено розрахунок економічного ефекту від

реалізації обраної стратегії (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозований економічний ефект від реалізації рекомендованих заходів у ХХХ «XXXXXXXXXXXXX», 2022-2026 рр.

Показники	Сума, тис. тис. грн		Відхилення прогнозного значення від фактичного	
	фактично (2020 р.)	прогноз	(+,-)	%
Заходи забезпечення реалізації стратегії				
Забезпечення відповідності щодо обраної стратегії й організації управління (тобто, формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами й обов'язками, між управлінськими ланками)	-	158,3	-	-
Збільшення частки ринку, обсягів продажу, зміцнення позицій на існуючих ринках	-	123,0	-	-
Стимулювання гуртових покупців та посередників	-	92,2	-	-
Впровадження стратегії диверсифікації (розширення переліку послуг у сільському господарстві для місцевого населення)	203,6	449,45	+245,85	220,8
Оптимізація посівних площ, дотримання сівозмін	51154,5	63986,8	+12832,3	120,9
Економія пально-мастильних матеріалів, оптимізація кількості збирально-транспортної техніки на збиральних роботах	1565,3	473,2	-1092,1	30,2

Підсумовуючи розрахунки даної табл. 3.9 можемо сказати, що рекомендовані заходи є доцільним для впровадження, оскільки при можливості мобілізації необхідних фінансових ресурсів господарство зможе збільшити надходження, зокрема, за рахунок оптимізації посівних площ, дотримання сівозмін на 120,9 % або 12832,0 тис. грн; оптимізації кількості збирально-транспортної техніки на збиральних роботах, економія пально-мастильних матеріалів дає можливість підприємству економити до 69,8 % коштів або 1092,09 тис. грн; розширення переліку послуг у сільському господарстві для місцевого населення – 245,85 тис. грн тощо.

Таким чином, ХХХ «XXXXXXXXXXXXX» необхідно відпрацювати систему питань щодо реалізації обраної стратегії, акцентуючи увагу на

проблемах стратегічного планування, здійснення систематичного моніторингу ринку, основних конкурентів, споживачів тощо.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтована необхідність застосування у практичній діяльності господарства методу оцінювання стратегічного рівня. З'ясовано, що перевагами є гнучкість (оскільки експерт має можливість додати, чи відкинути неактуальні для підприємства чинники в межах складових системи стратегічного менеджменту). Одночасно, серед недоліків визначено суб'єктивність складових визначення вагових коефіцієнтів та рівня стратегічної зорієнтованості суб'єкта підприємницької діяльності; дещо загальний характер рекомендацій, що потребують деталізації; можуть виникнути неточності під час опрацювання відповідних результатів, опитування експертів тощо.

3. У межах забезпечення реалізації обраної стратегії зростання для ХХХ «XXXXXXXXXXXX» є доцільним впровадження науково обґрунтованих сівозмін. Завдяки сівозміні можливо підвищити врожайність на 10-12 % у перші роки.

4. Здійснені розрахунки свідчать, що за рахунок впровадження сівозмін у 2023-2024 рр. урожайність озимої пшениці збільшиться на 8,8 ц/га, соняшнику на 3,7 ц/га. Відповідно, також відбудеться збільшення виробництва продукції озимої пшениці на 2896,0 ц, соняшнику на 579,4 ц відповідно. Збільшення урожайності, а отже і виробництва продукції свідчить про доцільність впровадження у ХХХ «XXXXXXXXXXXX» науково обґрунтованої сівозміни.

5. Розраховано, що результаті впровадження сівозмін чистий дохід у досліджуваному ХХХ «XXXXXXXXXXXX» може збільшиться на 12832,3 тис. грн (або 120,9 %) у порівнянні з чистим доходом 2020 р.,

зокрема за рахунок зростання чистого доходу від озимої пшениці – на 9293,1 тис. грн, кукурудзи на зерно – на 28244,6 тис. грн, соняшнику – 714,6 тис. грн відповідно.

6. Обґрунтовано пропозицію щодо опанування інших напрямків діяльності з метою диверсифікації свідчить, що за 2022-2024 рр. підприємство зможе отримати додатковий прибуток від реалізації послуг в розмірі 449,45 тис. грн, при цьому, серед переваг варто відзначити: оптимізацію витрат на зберігання сільськогосподарської техніки; зростання рівня рентабельності активів; стимулювання розвитку тваринництва у Лубенському районі, зокрема збільшення поголів'я великої рогатої худоби за рахунок розширеного доступу до такого основного виду корму як сіно; зростання обсягу фінансових надходжень й прибутку; підвищення рівня соціального розвитку в районі, за рахунок створення нових робочих місць, збільшення доходів та зайнятості місцевого населення тощо.

7. Обґрунтовано, що план заходів є доцільним, оскільки при можливості мобілізації необхідних фінансових ресурсів господарство зможе збільшити надходження, зокрема, за рахунок оптимізації посівних площ, дотримання сівозмін; оптимізації кількості збирально-транспортної техніки на збиральних роботах, економії пально-мастильних матеріалів; розширення переліку послуг у сільському господарстві для місцевого населення тощо.

ВИСНОВКИ

1. Визначена доцільність розгляду стратегічного менеджменту з позиції побудови стратегії як базового елементу, враховуючи при цьому різні аспекти у самому процесі формування стратегії.

2. Доведено, що основою сутності концепції стратегічного менеджменту є ідея щодо необхідності враховувати зв'язки та впливи між зовнішнім і внутрішнім середовищем при визначенні цілей бізнесу; стратегія використовується як інструмент для досягнення цілей, що дозволяє всій системі працювати в стратегічному режимі.

3. Виявлено, що основними компонентами, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, є його стратегія, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, існуюча частка ринку, ефективність менеджменту, виробництво конкурентоспроможної продукції.

4. Розраховано, що ХХХ «ХХХХХХХХХХХХХХ» спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 44,7 %, озимої пшениці – 17,8 %, послуг у сільському господарстві – 23,6 % від загального обсягу надходжень.

5. Виявлено, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «ХХХХХХХХХХХХХХ» збільшилося у 1,4 рази. Чистий прибуток у 2016 р. становив 8512,8 тис. грн, а в 2020 р. – 26740,6 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 18277,8 тис. грн або у 2,1 рази.

6. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 64,8 %, що на 31,5 п. п. вище, ніж у 2020 р. (96,3 %).

7. Застосувавши SWOT-аналіз для ХХХ «ХХХХХХХХХХХХХХ» , з'ясовано, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати стійку базу для подальшого розвитку агроформування. Товариству необхідно

застосовувати комбінацію рекомендованих стратегій: стратегію посилення позицій на ринку, стратегію розвитку наявного ринку.

8. Застосувавши SPACE-аналіз для ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» , з'ясовано, що протягом 2016-2020 рр. господарству притаманна агресивна стратегія. Вона є типовою стратегією для привабливого ринку з незначною невизначеністю ситуації. У цьому випадку основні напрями діяльності підприємства повинні концентруватися на фінансовій стабілізації, освоєнні нових ринків, збільшенні обсягів виробництва, продажах.

9. Відповідно результатів SPACE-аналізу, рекомендовані наступні уточнюючі стратегії: виробництво таких видів продукції, які дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її (соняшник, соя, кукурудза на зерно); стабілізація фінансового становища, більш жорстке регулювання дебіторської заборгованості; опанування й інших напрямків діяльності з метою диверсифікації (розвиток та розширення сфери послуг та обслуговування сільськогосподарської техніки), що дасть змогу зміцнити ринкове становище та забезпечить додатковими фінансовими ресурсами для провадження основного виду діяльності.

10. Обґрунтована необхідність застосування у практичній діяльності господарства методу оцінювання стратегічного рівня. З'ясовано, що перевагами є гнучкість (оскільки експерт має можливість додати, чи відкинути неактуальні для підприємства чинники в межах складових системи стратегічного менеджменту). Одночасно, серед недоліків визначено суб'єктивність складових визначення вагових коефіцієнтів та рівня стратегічної зорієнтованості суб'єкта підприємницької діяльності; загальний характер рекомендацій, що потребують деталізації; можуть виникнути неточності під час опрацювання відповідних результатів, опитування експертів тощо.

11. У межах забезпечення реалізації обраної стратегії зростання для ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» є доцільним впровадження науково обґрунтованих сівозмін. Завдяки сівозміні можливо підвищити врожайність

на 10-12 % у перші роки.

12. Здійснені розрахунки свідчать, що за рахунок впровадження сівозмін у 2023-2024 рр. урожайність озимої пшениці збільшиться на 8,8 ц/га, соняшнику на 3,7 ц/га. Відповідно, також відбудеться збільшення виробництва продукції озимої пшениці на 2896,0 ц, соняшнику на 579,4 ц відповідно. Збільшення урожайності, а отже і виробництва продукції свідчить про доцільність впровадження у ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» науково обґрунтованої сівозміни.

13. Розраховано, що результаті впровадження сівозмін чистий дохід у ХХХ «XXXXXXXXXXXXXX» може збільшиться на 12832,3 тис. грн (або 120,9 %) у порівнянні з чистим доходом 2020 р., зокрема за рахунок зростання чистого доходу від озимої пшениці – на 9293,1 тис. грн, кукурудзи на зерно – на 28244,6 тис. грн, соняшнику – 714,6 тис. грн відповідно.

14. Обґрунтовано пропозицію щодо опанування інших напрямків діяльності з метою диверсифікації свідчить, що за 2022-2024 рр. підприємство зможе отримати додатковий прибуток від реалізації послуг в розмірі 449,45 тис. грн, при цьому, серед переваг варто відзначити: оптимізацію витрат на зберігання сільськогосподарської техніки; зростання рівня рентабельності активів; стимулювання розвитку тваринництва у Лубенському районі, зокрема збільшення поголів'я великої рогатої худоби за рахунок доступу до основного виду корму як сіно; зростання обсягу фінансових надходжень й прибутку; підвищення рівня соціального розвитку в районі, за рахунок створення нових робочих місць, збільшення доходів та зайнятості місцевого населення тощо.

15. Доведено, що план заходів є доцільним, оскільки при можливості мобілізації необхідних фінансових ресурсів господарство зможе збільшити надходження, зокрема, за рахунок оптимізації посівних площ, дотримання сівозмін; оптимізації кількості збирально-транспортної техніки на збиральних роботах, економії пально-мастильних матеріалів; розширення переліку послуг у сільському господарстві для місцевого населення тощо.