

**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
07 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління стратегією розвитку підприємства»
(на матеріалах «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району)

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Ананьєва Юлія Володимирівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Дмитро ДЯЧКОВ

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Етимологічні засади стратегії розвитку підприємства в умовах соціально-економічних трансформацій	8
1.2. Методичні аспекти визначення та управління стратегією розвитку підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	23
2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	23
2.2. Характеристика системи стратегічного управління розвитком «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	34
2.3. Стратегічний аналіз управління розвитком «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	40
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	50
3.1. Оптимізація стратегічного набору «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	50
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації стратегічного набору розвитку «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	57
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Для більшості суб'єктів агробізнесу в сучасних умовах відбуваються суттєві зрушення в усвідомленні необхідності стратегічного бачення, визначення довгострокових напрямків діяльності. Найбільш успішні підприємства для досягнення конкурентних переваг, в нестабільному, непередбачуваному, і часто, незрозумілому, економічному середовищі мають на меті виживання в довгостроковій перспективі, що обумовлює необхідність розробки стратегії та формування ефективної системи стратегічного планування. Стратегічне управління, а зокрема стратегічне планування, досі не увійшло в практику більшості суб'єктів агробізнесу. Проте, без розробки науковообґрунтованої стратегії розвитку на всіх рівнях управління неможливо подолати кризові явища та створити базис для випереджаючого розвитку аграрного сектора економіки. Відтак, проблема освоєння методів та інструментів стратегічного управління, що дозволяють поряд із загальними закономірностями в повній мірі врахувати специфіку вітчизняного сільськогосподарського виробництва, надання стратегічному процесу системного характеру, набуває в даний час все більшої актуальності. Недостатня розробленість цих питань зумовили вибір мети дослідження та визначили його зміст.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота повністю відповідає плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (державний реєстраційний номер 0118U005208).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень, практичних рекомендацій щодо управління стратегією розвитку «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані і вирішені

наступні завдання:

охарактеризувати теоретико-методичні аспекти управління стратегією розвитку підприємства;

здійснити діагностику управління стратегією розвитку «Назва підприємства»;

розробити шляхи вдосконалення управління стратегією розвитку «Назва підприємства».

Об'єктом дослідження є процес управління стратегією розвитку «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення, надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегією розвитку «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району.

Методи наукових досліджень. Методичною основою досліджень кваліфікаційної роботи виступив діалектичний метод, метод аналізу, синтезу, абстрактно-логічний метод, економіко-статистичний метод, метод факторного аналізу, графічний метод, економіко-математичні методи тощо.

Інформаційною базою є програми та концепції розвитку стратегічного менеджменту «Назва підприємства», звіти підприємства, а також монографії, матеріали наукових конференцій, публікації вітчизняних та зарубіжних авторів.

Елементи наукової новизни полягають в подальшому розвитку теоретичних засад щодо визначення сутності стратегії розвитку підприємства в умовах соціально-економічних трансформацій та методичних положень щодо класифікації та синкретики стратегій розвитку підприємства, методик їх оцінки.

Практична значущість отриманих результатів полягає у оптимізації стратегічного набору «Назва підприємства» враховуючи зміну загальної стратегії, конкурентної стратегії та функціональних стратегій підприємства, обґрунтуванні кількісних показників доцільності реалізації пропонованого стратегічного набору на основі моделі Z-фактора Альтмана та визначення

прогнозованого значення зростання чистого прибутку від пропонованих заходів

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі оприлюднені на VI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», 17 листопада 2021 р., на щорічній студентській науковій конференції 18 листопада 2021 р. та у фаховій статті [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Публікації. Результати досліджень було опубліковано в статті і тезах:

1. Дячков Д. В., Ананьева Ю. В. Концептуальні аспекти стратегічного управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. №60. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2021>

2. Дячков Д. В., Ананьева Ю. В. Особливості здійснення стратегічного управління на підприємствах агропродовольчої сфери. *Матер. VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»*, (17 листопада 2021 р., м. Полтава). Полтава: РВВ ПДАА, 2021. С. 121-123.

3. Дячков Д. В., Ананьева Ю. В. Особливості стратегічного менеджменту та стратегічного планування на підприємствах агропродовольчої сфери. *Матер. щорічної студ. конференції*, (18 листопада 2020 р., м. Полтава). Полтава: РВВ ПДАА, 2021. С. 5-8.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 75 сторінок, містить 10 таблиць, 23 рисунки, 68 літературних джерел, 16 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Етимологічні засади стратегії розвитку підприємства в умовах соціально-економічних трансформацій

Сучасним інструментом управління розвитком підприємства в умовах динамічних трансформацій економічних процесів та пов'язаної з цим невизначеності є методологія стратегічного управління. Діяльність зі стратегічного управління спрямована на забезпечення стратегічної позиції, яка повинна призвести до тривалої життєздатності підприємства. Ключову роль у вирішенні стратегічних завдань підприємства відіграє стратегічне управління, яке, першочергово передбачає процес розробки та підтримки стратегічної рівноваги між цілями й можливостями підприємства в ринкових умовах **[Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Власне поняття «стратегія» та її семантика змінювалися разом із ускладненням соціально-економічних трансформацій та, відповідно, умов ведення бізнесу.

Відтак, класики теорії стратегічного управління, зокрема А. Чандлер, автор однієї з перших робіт у галузі стратегічного розвитку, вважав, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. На думку

М. Портера, стратегія розвитку виступала способом реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. І. Ансофф визначав стратегію розвитку як набір правил прийняття рішень, якими організація керується під час здійснення основної своєї діяльності **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Г. Мінцберг розглядав стратегію як єдність «5Р»: план (plan), зразок, модель, шаблон (pattern), позиціонування (position), перспектива (perspective) і прийом (ploy). У цьому розумінні стратегія розвитку сприймається як план, як набір дій, сформованих відповідно до ситуації **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. На думку А. Томпсона та А. Стрикленда стратегія являє собою набір дій та підходів щодо досягнення заданих показників діяльності **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Сучасники, зокрема Л. Артеменко **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, О. Віханський **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, В. Власенко **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, Ю. Гончаров **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, І. Денисюк **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, О. Гук **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, Ж. Жигалкевич **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, Р. Захарчин **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, О. Кузьмак **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, Ю. Лапчик **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, В. Македон **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, Ю. Погорелов **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, С. Ступчук **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, О. Тур **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]** та інші (додаток А) під стратегією розвитку визначають довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів та форми його діяльності, системи взаємовідносин всередині суб'єкту господарювання, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей **[Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 125]**. Як класики, так і сучасники

стратегічного менеджменту сходяться в загальному значенні, цілі поняття – а саме, досягнення деяких, цілком певних цілей у майбутньому.

Ряд вчених, серед яких: Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел провели аналіз та класифікацію шкіл стратегічного менеджменту. Згідно з їх класифікацією, всі школи стратегічного управління можна об'єднати в дві групи: школи, які описують процеси стратегічного менеджменту та приписові школи. До описових шкіл: школи підприємництва, когнітивну, навчання, влади, культури, довкілля та зміни [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 183]. До приписових шкіл належать: школа дизайну, планування, позиціонування. На думку представників школи зміни більшість часу підприємством залишається стійким, тобто має конкретну, чітку структуру, поведінку, як у внутрішньому, так і зовнішньому оточенні, а відповідно і набір стратегій, що відповідають певному контексту й позиції в даний момент стабільності. Водночас, періодично, залежно від життєвих циклів підприємства, відбувається трансформація, яка обумовлює необхідність змінювати конфігурацію. Відтак, завданнями стратегічного управління розвитком підприємства є збільшення тривалості періодів стабільності, підтримка реалізації стратегічних змін, що не суперечать основній стратегії, та забезпечення управління процесами змін, у трансформаційні періоди соціально-економічних відносин, спрямоване на утримання позицій суб'єкту господарювання та його життєздатності.

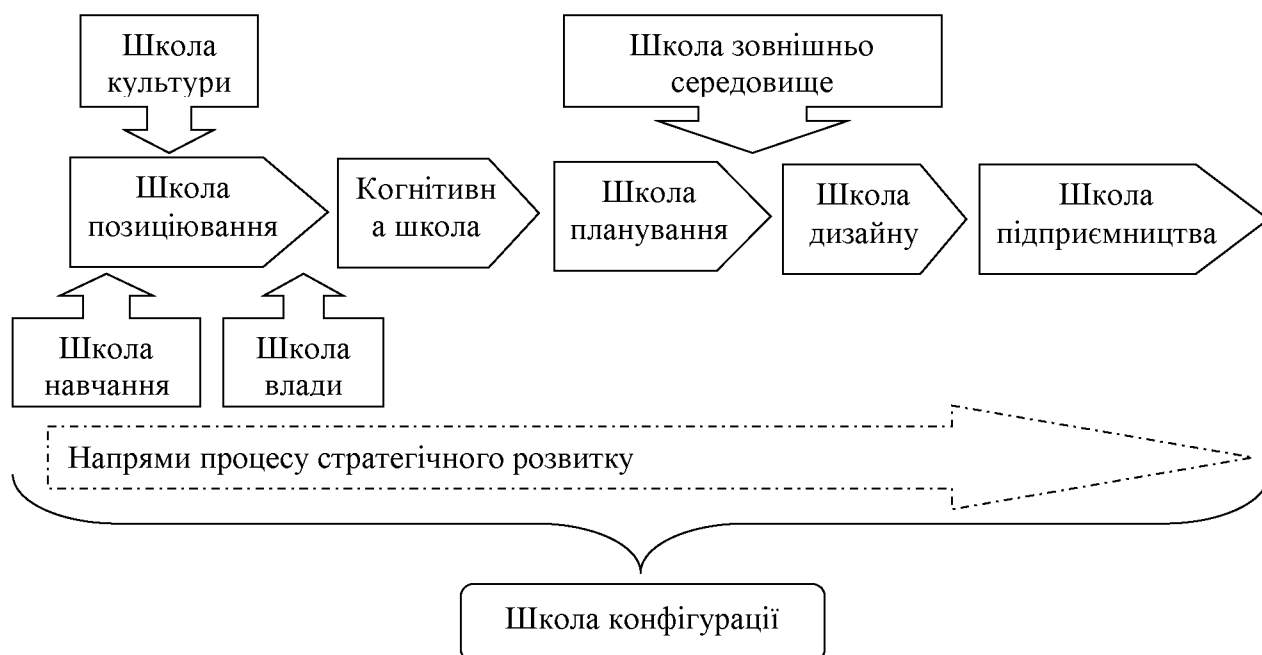


Рис. 1.1. Вплив шкіл стратегічного управління на формування стратегій розвитку підприємства [сформовано на основі **Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Власне процес побудови стратегії є комплексним заходом, спрямованим на розробку концепцій, з урахуванням бачення та перспектив; аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; формування та реалізації конкурентної політики, внутрішньої корпоративної політики, політики навчання, політики управління, соціальної та кадрової політик підприємства. Особливою умовою процесу розробки стратегії розвитку підприємства є визначення оптимального часу застосування тих чи інших дій та відповідність поточному контексту. Самі школи стратегій є деякими змінами, що діють з різних сторін, по-різному і з різним значенням. Підсумок їх результуючої дії набуває вигляду схеми, плану, напрямків, прийомів, виключно для конкретного часу та конкретної ситуації. Підсумком дослідження ряду вчених стала схема поділу шкіл та їх впливу на стратегічний процес підприємства (рис. 1.1).

Найбільш узагальнюючою класифікацією стратегій розвитку підприємств є класифікація визначена А. Томпсоном [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], яка додатково виділяє специфічні класифікаційні ознаки стратегій розвитку, зокрема такі як за напрямом перетворення, характером впливу, складністю та іншими [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Таблиця 1.1

Основні види стратегій підприємства [**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки**

не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник
ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка!
Источник ссылки не найден.]

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	Корпоративна Операційна Ділова Функціональна
За функціональним критерієм	Маркетингова Виробнича Фінансова Організаційна Соціальна
За стадіями життєвого циклу	Зростання Утримання Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Лідера Претендента Послідовника Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат Диференціації Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації Диверсифікації
За напрямками розвитку	Інтенсивного росту Інтеграційного росту Диверсифікованого росту

Також, вирізняють стратегії розвитку підприємства відповідно до стадії життєвого циклу. Зазначена класифікація враховує аспекти формування стратегічних цілей підприємства, організаційних та економічних механізмів їх реалізації в умовах трансформації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на кожній окремій стадії розвитку підприємства (рис. 1.2).

Відтак, необхідність розробки стратегії розвитку підприємства обумовлена низкою зовнішніх та внутрішніх об'єктивних причин та факторів. До найбільш впливових зовнішніх факторів доцільно віднести: глобалізацію світової економіки з врахуванням розвитку комунікацій (Інтернет); проникнення на ринки міжнародних корпорацій, що призводить до прискорення процесів конкуренції; швидку зміну технологій та скорочення циклів НТР; інформатизацію та інтелектуалізацію ресурсів; усунення

конкурентної боротьби у сфері управління часом та інформацією; посилення загальносвітового екологічного законодавства; зміцнення світових тенденцій трансформації економіки виробництва на економіку послуг.

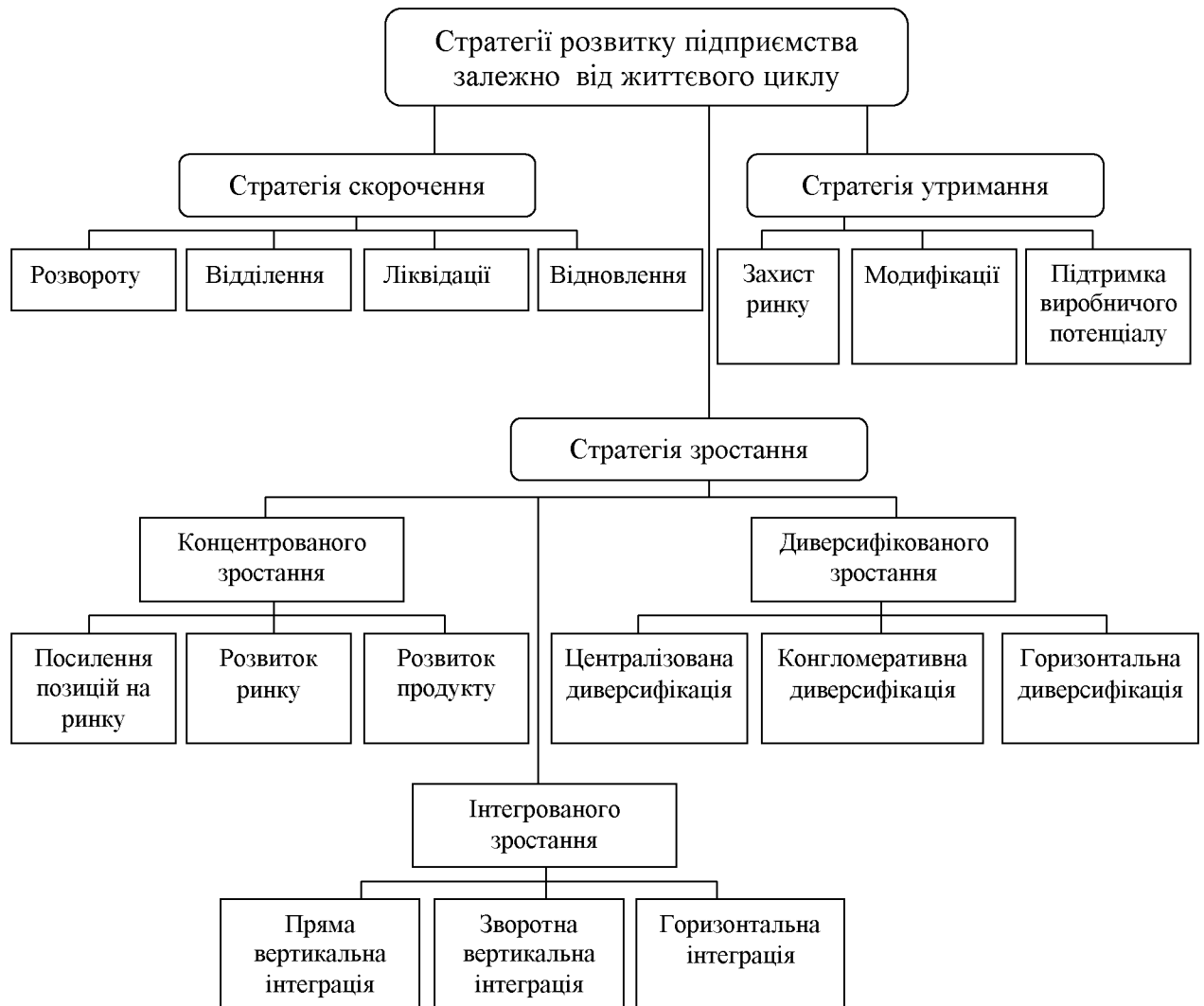


Рис. 1.2. Класифікація стратегій підприємства за стадією життєвого циклу [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Найбільш істотне значення серед внутрішніх факторів мають такі: попередження та реакція на зовнішні загрози у зоні відповідальності менеджерів, тобто управління людським ресурсом; управління ключовими

процесами у структурних підрозділах, територіально розосереджених та пов'язаних у єдине ціле засобами цифровізації; управління змінами у структурі технологічних циклів, бізнес-процесів, зайнятість персоналу; необхідність розробки стратегії розвитку корпоративної культури для можливості підтримки високої внутрішньоорганізаційної динаміки як реакції на швидкі зміни зовнішнього середовища.

З урахуванням динамічної трансформації соціально-економічних відносин та враховуючи наопрацювання класиків та сучасників стратегічного менеджменту **[Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]** доцільним є позиціювання стратегії розвитку підприємства як синкретики трьох типів стратегій: загальної (базисної, корпоративної) стратегії, конкурентної стратегії та функціональних стратегій. Вони перелічені у тій послідовності, у якій слід розглядати їх в процесі розробки, а відповідно, кожен наступний тип є «розкриваючим», уточнюючим своїм функціоналом, стратегії попереднього порядку. Відповідно, було сформовано перелік найпоширеніших, тобто базисних, чи еталонних стратегій розвитку підприємства (рис. 1.3). Їх класифікація сформована на основі різних підходів до зміни у стратегічному розвитку підприємства та пов'язані зі зміною деяких ключових елементів.

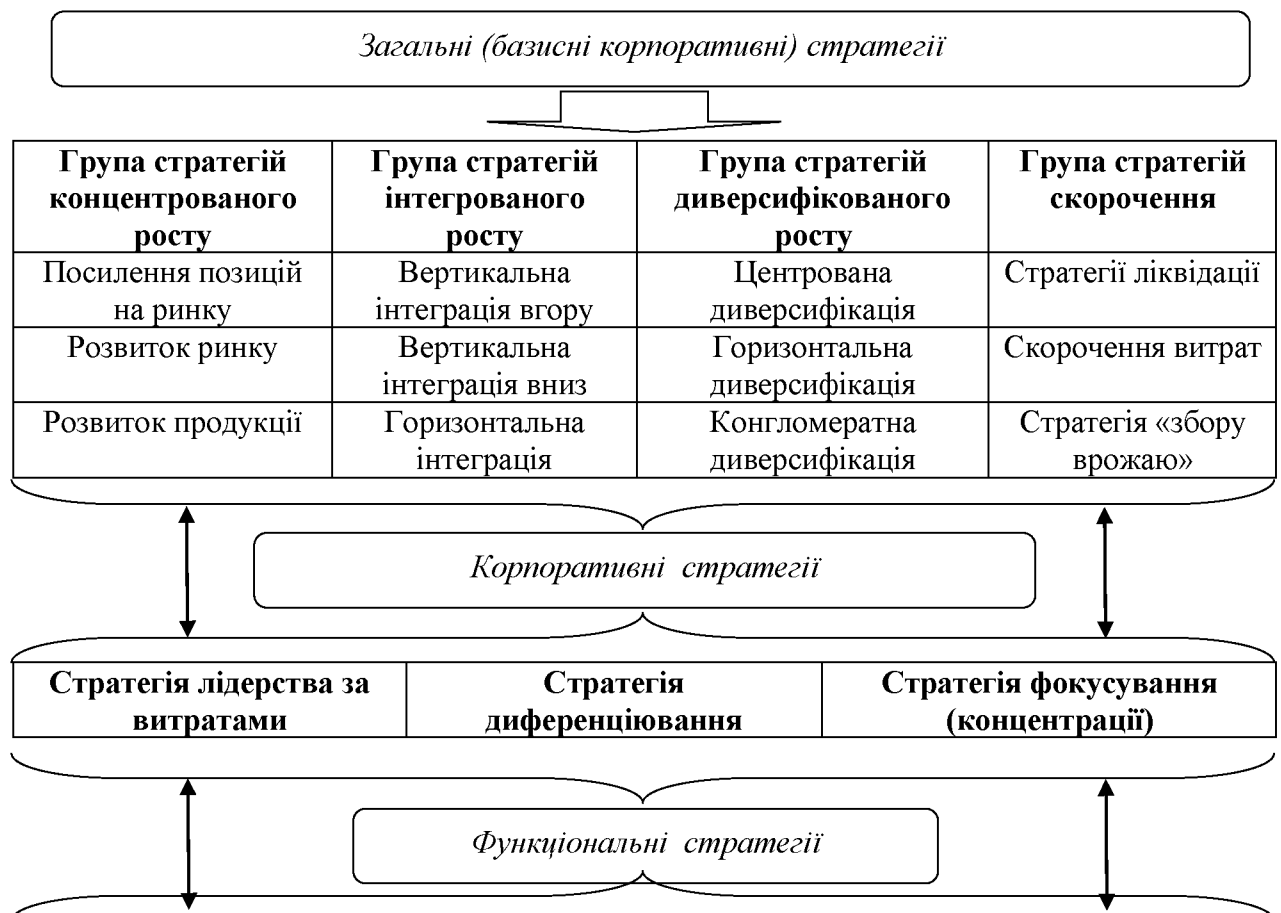
Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, пов'язані зі зміною продукту чи ринку. Вибір даної стратегії необхідний підприємствам, які намагаються покращити свій продукт у своїй галузі, або покращити своє становище на ринку, вийти на новий ринок.

Друга група еталонних стратегій інтегрованого зростання включає стратегії розширення підприємства, шляхом додавання нових структур. Вибір даної стратегії є прийнятним для підприємств, які реалізують діяльність шляхом розширення у двох можливих альтернативних напрямках **[Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Третьою групою стратегій розвитку є стратегії диверсифікованого зростання. Звертатися до цієї групи стратегій необхідно у разі, коли підприємство більше немає можливості розвивати свій товар на існуючому ринку в окремій галузі [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Стратегії скорочення є четвертим типом базових стратегій і незважаючи на їх назву, також можуть бути стратегіями зростання для підприємства у окремих випадках. Важливим фактором при виборі даної стратегії є необхідність у змінах організації, спрямованих на підвищення ефективності після тривалих періодів зростання чи періоди спаду економіки або ж галузі. Необхідно розуміти, що стратегія скорочення також є стратегією розвитку підприємства, оскільки скорочення виробництва, співробітників, бізнес-процесів, за певних обставин є єдиноможливим варіантом оновлення бізнесу. У реальній практиці можливо комбінувати вищезгадані стратегії та (або) проводити послідовну реалізацію різних стратегій.



функціональних сфер, необхідно коректно і виважено підходити до змін у функціональних стратегіях, оскільки на перший погляд невелика зміна в одній з них може спричинити незворотні зміни в іншій **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Весь перелік стратегій розвитку підприємства також можна розділити ще й характером взаємодії із зовнішнім середовищем на оборонні та наступальні.

Розглянувши базові стратегії розвитку підприємства, їх види, варіанти реалізації, розуміючи сутність стратегії як процесу, спрямованого на досягнення довгострокових цілей організації у середовищі постійних змін та невизначеності, незаперечним є факт про пряму залежність успішності організації від наявності у неї чітко розробленої стратегії розвитку.

1.2. Методичні аспекти визначення та управління стратегією розвитку підприємства

Розробка стратегії розвитку підприємства – найважливіша складова ефективного функціонування сучасного підприємства в умовах постійних соціально-економічних трансформацій. Основна мета такої стратегії полягає у досягненні довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать виживання та стійке функціонування підприємства у майбутньому. За своїм змістом стратегія враховує основні базисні процеси на підприємстві та його зовнішньому середовищі, можливості зростання стратегічного потенціалу. Оскільки кожне підприємство унікальне, тому і процес вироблення стратегії для кожного підприємства також є унікальним. Вивчення та аналіз успішного вирішення стратегічних завдань управління підприємством дозволив виділити ті управлінські схеми та підходи, які можуть допомогти організації досягти успіху на ринку.

Результати проведеного дослідження еволюції підходів стратегічного управління дозволило систематизувати окремі методи визначення стратегії розвитку підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи розвитку підходів використання методів стратегічного управління розвитком залежно від шкіл стратегічного управління [згруповано на основі

Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Школа планування	Основна ідея	Інструменти стратегічного планування
1	2	3
Школа дизайну	формування стратегії розвитку – процес осмислення	SWOT-аналіз
Школа планування	формування стратегії розвитку – формальний процес	Аналіз темпів розвитку і регресивні моделі, різні імітаційні моделі
Школа позиціонування	формування стратегії розвитку – аналітичний процес	Сценарне планування, концепція життєвого циклу товару, крива досвіду і база даних PIMS, модель GE / McKinsey, BCG, Shell,
Школа підприємництва	формування стратегії розвитку – процес передбачення	

Продовж. табл. 1.2

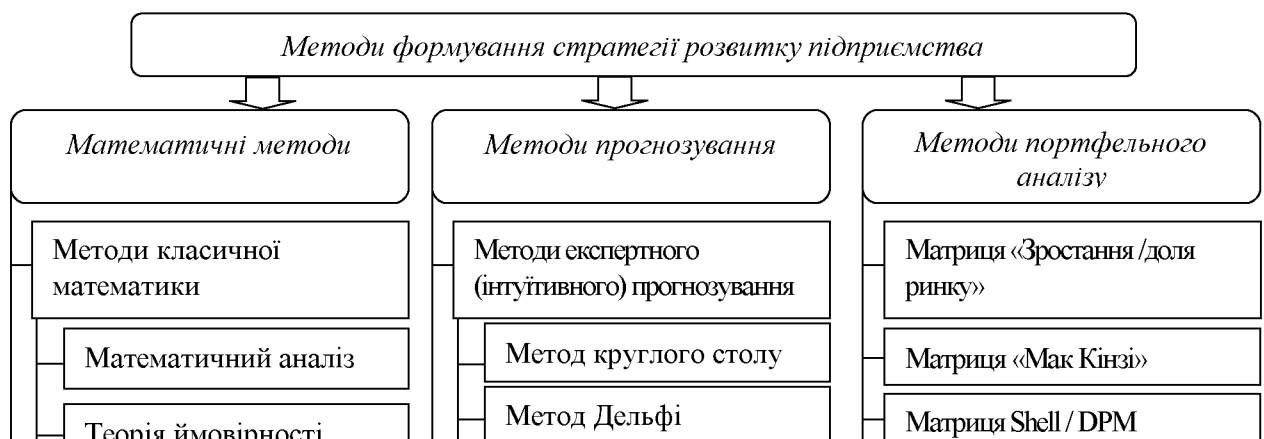
1	2	3
Когнітивна школа	формування стратегії розвитку – ментальний процес	модель, розвитку ринку товару, ADL / LC, модель п'яти сил конкуренції, набір конкурентних стратегій, схема ціннісної ланцюжка.
Школа навчання	формування стратегії розвитку – процес розвитку	
Школа влади	формування стратегії розвитку – процес ведення переговорів	
Школа культури	формування стратегії розвитку – колективний процес	
Школа зовнішньої середовища	формування стратегії розвитку – реактивний процес	
Школа конфігурації	формування стратегії розвитку – процес трансформації	

Важлива роль при формуванні стратегії розвитку відводиться також правильному вибору та використанню інструментів та методів стратегічного управління й розробки стратегії підприємства. У західних країнах добре розроблено методики для вибору перспективних напрямів розвитку підприємства, що базуються на використанні стратегічних матриць. У країнах Європи застосовують переважно методи прогнозування. Більш точного прогнозу допомагають досягти математичні методи планування стратегічного розвитку підприємства. Напрацювання теоретиків стратегічного менеджменту [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.] дозволяють визначити класичний набір найбільш ефективних методів стратегічного аналізу, а відповідно і формування стратегії розвитку сучасного підприємства (рис. 1.4).

Цілком очевидно, що для використання такого широкого інструментарію при розробці стратегії розвитку підприємства, перш за все, необхідно систематизувати його та визначитися, які методи найбільш прийнятні для формування конкретної стратегії.

Аналіз практики стратегічного планування розвитку вітчизняних підприємств дозволив зробити висновок про те, що недостатньо досконалий методичний інструментарій стратегічного планування може призводити до істотного стримування розвитку вітчизняних підприємств.

Вибір інструментів стратегічного планування на кожному етапі залежить від багатьох чинників основними з яких є: стратегічні цілі власників, доступність інформації, ресурсне забезпечення, тощо.



Отже, використання відповідних інструментів на етапах стратегічного управління дає можливість виявити та вчасно гнучко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, порівняти можливі напрями розвитку підприємства та визначити найбільш перспективні, встановити зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрямками розвитку, сегментувати зовнішній ринок товарів та послуг, визначивши найбільш привабливі для підприємства сегменти, визначити параметри конкурентоспроможності підприємства та ринкову позицію відносно конкурента, визначити альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку підприємства.

Оскільки, в попередньому підрозділі визначено, що стратегія розвитку сучасного підприємства становить тріаду «загальна-конкурентна-функціональна», то і методи формування та управління даним стратегічним набором мають бути відповідними.

Відтак, для визначення базової стратегії розвитку підприємства доцільно використати найбільш оптимальну для вітчизняних суб'єктів господарювання методику SWOT-аналізу. Найбільш широко використовуваним інструментом під час проведення стратегічного аналізу є SWOT-аналіз: аналіз можливостей та загроз з боку зовнішнього оточення, сильних та слабких сторін організації [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]. У зарубіжній літературі SWOT-аналіз розглядається як основа розробки та застосування цілого спектру сучасних методів вдосконалення діяльності підприємства [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Для розуміння того, яким чином SWOT аналіз може бути використаний при розробці стратегії особистісного зростання слід розглянути проблему, пов'язану з інтерпретацією результатів аналізу. Результатом SWOT-аналізу є

матриця рішень, у яких виділяють чотири поля: СіМ, СіЗ, СлМ, СлЗ (рис. 1.5).

	Можливості 4	Загрози
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ

Рис. 1.5. Матриця встановлення зв'язків між сильними, слабкими сторонами організації, можливостями та погрозами [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Конкурентну стратегію, виходячи із класичних засад М. Портера та враховуючи найбільш оптимізовані методи визначення конкурентних переваг і можливостей їх розвитку (матричні методи), до вітчизняних умов функціонування пропонується здійснювати за допомогою матриці GE/McKinsey за основними напрямками бізнес-діяльності підприємства (рис.1.6).

Конкурентоспроможність/ефективність бізнесу	Привабливість ринку			
	5,00	Висока	середня	низька
	Висока 3,67	Стратегії захисту позицій, агресивного зростання	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку
	Середня 2,33	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія збору урожаю
	Низька 0,00	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія збору урожаю	Стратегія елімінації
	5,00	3,67	2,33	0,00

Рис. 1.6. Шаблон матриці GE/McKinsey [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]

General Electric/McKinsey дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства з різних напрямків, визначити конкурентну стратегію, а порівняння результатів, отриманих SWOT-аналіз, дозволяє сформулювати об'єктивніші висновки. Це стає все більш важливим, оскільки будь-яке підприємство, що діє на локальному галузевому ринку, має визначати свою реакцію на дії конкурентів у кожному стратегічному напрямку.

Надалі, в межах загальної стратегії та конкурентної стратегії розробляється набір функціональних стратегій, який залежить від специфіки діяльності суб'єкту господарювання та спеціалізації його діяльності (додаток Б).

Отже, запропонована тріада «загальна-конкурентна-функціональна» дозволить забезпечити більш точну ідентифікацію кожен складову стратегії розвитку підприємства та визначити їхнє місце серед інших видів стратегії.

Для того, щоб підприємство досягло успіху у своїй діяльності, загальні стратегії розвитку підприємства, конкурентні стратегії та функціональні стратегії повинні бути узгоджені й тісно взаємодіяти в єдиному синкретичному напрямі.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико-методичні аспекти управління стратегією розвитку підприємства доцільно відзначити:

1. Під стратегією розвитку визначають довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів та форми його діяльності, системи взаємовідносин всередині суб'єкту господарювання, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей. З урахуванням динамічної трансформації соціально-економічних відносин та враховуючи наопрацювання класиків та сучасників стратегічного менеджменту доцільним є позиціонування стратегії розвитку підприємства як синкретики трьох типів стратегій: загальної стратегії, конкурентної стратегії та функціональних стратегій.

2. Оскільки, визначено, що стратегія розвитку сучасного підприємства

становить тріаду «загальна-конкурентна-функціональна», то і методи формування та управління даним стратегічним набором мають бути відповідними. Для визначення базової стратегії розвитку підприємства доцільно використати найбільш оптимальну для вітчизняних суб'єктів господарювання методику SWOT-аналізу. Конкурентну стратегію, виходячи із класичних засад М. Портера та враховуючи найбільш оптимізовані методи визначення конкурентних переваг і можливостей їх розвитку (матричні методи), до вітчизняних умов функціонування пропонується здійснювати за допомогою матриці GE/McKinsey за основними напрямками бізнес-діяльності підприємства. Надалі, в межах загальної стратегії та конкурентної стратегії розробляється набір функціональних стратегій. Запропонована тріада «загальна-конкурентна-функціональна» дозволить забезпечити більш точну ідентифікацію кожну складову стратегії розвитку підприємства та визначити їхнє місце серед інших видів стратегії.

Наступним етапом дослідження є стратегічний аналіз «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ

«НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності «Назва підприємства»

Об'єктом дослідження виступає «Назва підприємства», що розташоване в селі xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx області, xxxxxxxxxxxxxxxx районі. Було засноване ще у 2007 р.

У власності «Назва підприємства» перебуває: майно передане йому засновником та учасниками; продукція, яка вироблена в результаті здійснення виробничо-господарської діяльності; одержані доходи та

прибутки від діяльності; інше майно, яке набуто на підставах, не заборонених законом.

Досліджуване підприємство самостійно вирішує питання, які стосуються ведення виробничої та управлінської діяльності, зокрема ресурсного забезпечення, кадрового забезпечення, інформаційного забезпечення, технології виробництва, маркетингу, логістики та збуту продукції, соціального розвитку, матеріального стимулювання робітників тощо.

Основним видом діяльності «Назва підприємства» є вирощування зернових та бобових культур, також і збут сільськогосподарської продукції. Господарська діяльність здійснюється на основі господарського розрахунку, забезпечення самоокупності, фінансування витрат на удосконалення виробництва.

Вищим органом управління підприємством є Загальні збори його учасників. Найвищою ланкою управління «Назва підприємства» є директор.

Загалом, система управління підприємством включає сукупність не лише процесів, що забезпечують управлінську діяльність, але і всі підсистеми та комунікації між ними (рис. 2.1).

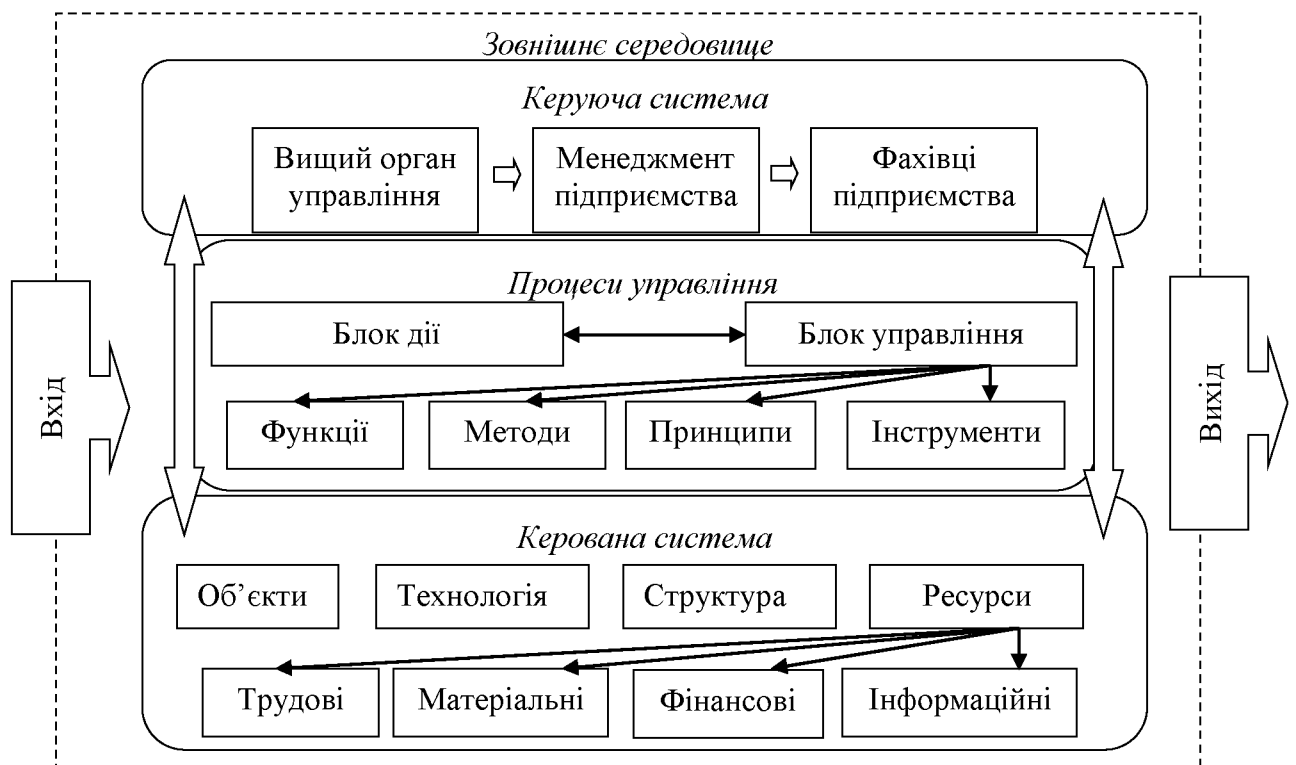


Рис. 2.1. Система управління «Назва підприємства» xxxxxxxxx району

У підпорядкуванні директора знаходяться провідні фахівці, які працюють на підприємстві, зокрема: головний бухгалтер, головний агроном, менеджер зі збуту продукції, завідувач машинно-тракторного парку та секретар (рис. 2.2).

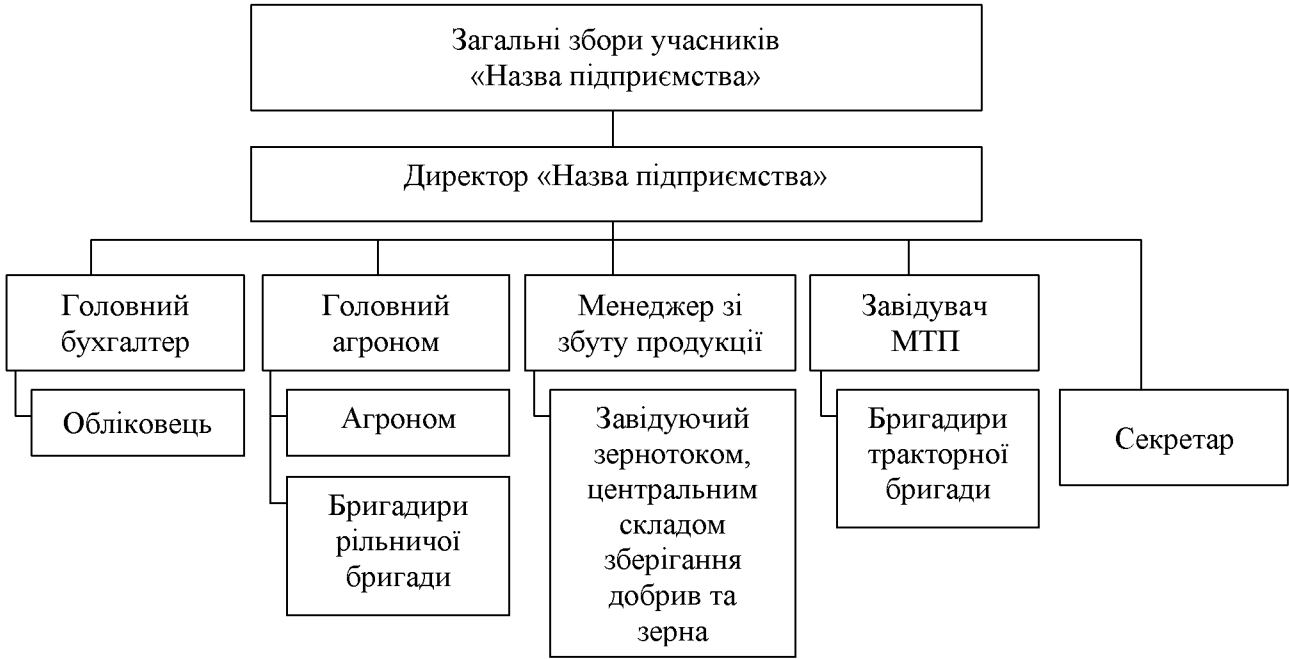


Рис. 2.2. Організаційна структура управління «Назва підприємства» xxxxxxxxx району

Важливим ресурсом сільськогосподарського підприємства є земельні ресурси та оптимальність їх структурного розподілу. Тому першим етапом організаційно-економічної характеристики діяльності є аналіз земельних ресурсів «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. (табл. 2.1) на основі звітів про основні економічні показники роботи сільськогосподарського підприємства (додаток В).

Таблиця 2.1

**Склад і структура земельного фонду «Назва підприємства»
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					Структура 2020 р., %	2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020		

Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3543	3611	3615	3598	3529	100,0	-0,40
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3543	3611	3615	3598	3527	100,0	-0,45
у т.ч. рілля	2895	3051	2969	3146	3225	91,39	11,40

Отже, загальна земельна площа, яка перебуває у власності підприємства (власна та орендована) складає у звітному році 3529 га, що на 14 га менше у порівнянні з 2016 р. або ж на 0,4 %. Площа земель, задіяних у виробництві продукції підприємства складає у звітному році 3527 га, і становить 99,9 % від загальної площі підприємства. Проте, площа цих земель зменшується у 2020 р. порівняно до 2016 р. на 16 га., тобто на 0,45 %. Площа земель, яка використовується підприємством в процесі виробництва продукції рослинництва (рілля) становить у звітному році 3225 га (91,39 % від загальної площі), що на 330 га більше ніж у 2016 р. або ж на 11,4 %.

Важливим аспектом, який впливає на ефективність діяльності підприємства і є значимою частиною ресурсного потенціалу виступає структура виробництва продукції, аналіз якої наведений в табл. 2.2. Відтак, коефіцієнт спеціалізації в сфері рослинництва на «Назва підприємства» становитиме: $K_{\text{спец}} = 100 / (63,3 + 17,9 \cdot 3 + 10,0 \cdot 5 + 4,5 \cdot 7 + 3,2 \cdot 9 + 0,6 \cdot 11 + 0,4 \cdot 13) = 100 / (63,3 + 53,7 + 50,0 + 31,5 + 28,8 + 6,6 + 5,2) = 41,8$.

Таблиця 2.4

**Склад та структура виробництва сільськогосподарської продукції
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн					Вартість за 5 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки							
	2016	2017	2018	2019	2020			
Пшениця озима	2008,6	1767,4	2173,4	2128,0	0	8077,4	3,2	5
Кукурудза на зерно	16543,5	25959,4	28377,3	37343,1	51836,6	160060,0	63,3	1
Ячмінь озимий	589,5	626,1	0	300,0	0	1515,6	0,6	6
Ячмінь ярий	76,8	0	0	0	0	76,8	0,0	-
Сорго	63,4	0	0	0	0	63,4	0,0	-
Інші зернові та зернобобові	98,0	0	0	0	0	98,0	0,0	-

Культури зернобобові сушені	0	1030,2	0	0	0	1030,2	0,4	7
Соняшник	2973,4	11042,3	9096,9	7516,1	14709,0	45337,7	17,9	2
Соя	627,8	5657,7	7673,1	5426,2	5907,7	25292,5	10,0	3
Ріпак озимий	3420,9	3175,5	1262,3	3576,2	0	11434,9	4,5	4
Разом по рослинництву	26401,9	49258,6	48583,0	56289,6	72453,3	252986,0	100,0	x
Всього по господарству	26401,9	49258,6	48583,0	56289,6	72453,3	252986,0	100,0	x

Відповідно до проведеного аналізу «Назва підприємства» спеціалізується на вирощуванні кукурудзи на зерно, яка займає перше місце в структурі виробництва продукції – 63,3 % питомої ваги, соняшнику – 17,9 % питомої ваги, сої – 10,0 % питомої ваги. Доцільно відмітити, що в 2020 р. підприємство здійснює вирощування лише зазначених культур. Протягом аналізованого періоду підприємство мало рівень спеціалізації – 0,41, що свідчить про достатньо поглиблену спеціалізацію, оскільки керівництво постійно звужує асортимент продукції. Даний рівень спеціалізації свідчить також про наміри підприємства мінімізувати підприємницькі та ринкові ризики та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. Загалом, доцільно відміти про звуження продуктової спеціалізації підприємства та про зростання земельного фонду підприємства в натуральному вираженні, проте ефективність його використання потрібно охарактеризувати через відносні показники ефективності (табл. 2.3), що здійснено на основі аналізу попередньо вказаної звітності, а також балансів підприємства (додаток Г) та звітів про фінансові результати діяльності (додаток Д).

Таблиця 2.3

**Характеристика показників використання трудового потенціалу
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне (+;-)	відносне %

Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському виробництві, осіб	71	69	67	69	63	-8	-11,3
в тому числі в рослинництві	71	69	67	69	63	-8	-11,3
Навантаження на одного працівника: сільськогосподарських угідь, га	49,9	52,3	54,0	52,1	56,0	6,1	12,3
ріллі, га	40,8	44,2	44,3	45,6	51,2	10,4	25,5
Виробництво продукції всього (по собівартості) на одного працівника, тис. грн	376,2	1059,3	811,5	1269,4	986,9	610,7	(в 2,6 рази)
Продуктивність праці середньорічного працівника, тис. грн	599,4	1415,2	1040,5	1497,3	1351,4	752,1	(в 2,2 рази)
Витрати на оплату праці, тис. грн	4010,0	4896,0	5793,0	7961,0	7620,0	3610,0	90,0
Оплата праці середньорічного працівника, тис. грн	56,5	71,0	86,5	115,4	121,0	64,5	(в 2,1 рази)
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	-0,2	-53,7
Фондоозброєність, тис. грн	164,8	213,8	260,9	286,8	399,5	234,7	(в 2,4 рази)
Фондомісткість, грн	0,2	0,3	0,4	0,4	0,3	0,1	47,3
Фондовіддача, грн	4,2	3,4	2,8	2,8	2,9	-1,4	-32,1
Одержано на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	363,6	662,0	398,8	522,2	338,3	-25,4	-7,0
чистого прибутку	45,3	82,8	43,4	20,9	30,8	-14,5	-31,9

Відповідно до аналізованих даних, всі працівники задіяні в сфері рослинництва. Середньооблікова чисельність працівників зменшується протягом аналізованого періоду на 8 особи і становить у 2020 р. 63 особи, що свідчить про негативні зміни людського ресурсу. Відповідно, що зі зменшенням середньооблікової чисельності працівників, зросло навантаження на кожного працівника на 6,1 га на 1 особу, тобто на 12,3 %, а навантаження на одиницю виробничого персоналу зростає на 10,4 га на 1 особу, або ж на 25,5 % порівняно з 2016 р. Обсяг виробництва продукції підприємства теж зростає у 2,6 рази протягом 2016-2020 р. і становить у звітному році 986,9 тис. грн, проте його

значення є меншим за показник попереднього періоду. Зростає і продуктивність праці 1 працівника на 752,1 тис. грн, що перевищує значення 2016 р. у 2,2 рази. Збільшується і фонд оплати праці на 3610,0 тис. грн, тобто на 90,0 %, що стверджує про інтенсивність використання людського ресурсу підприємства. Зазначене сприяло зростанню річного фонду оплати праці 1 працівника в 2,1 рази порівняно з базовим роком.

Значення фондозабезпеченості було найбільшим у 2016 р. і становило 0,3 тис. грн, протягом 2017-2019 рр. – вона становила лише 0,2 тис. грн, а в 2020 р. – лише 0,1 тис. грн. Зростає фондоозброєність «Назва підприємства» в 2,4 рази, що свідчить про техніко-технологічне оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Негативною є динаміка показника фондомісткості, який збільшується на 0,1 тис. грн протягом, або ж на 47,3 %. Відповідно значення показника фондовіддачі зменшується на 32,1 тис. грн. Зазначене спричинило зменшення одержаних на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 7,0 % та чистого прибутку на 31,9 %.

Людський потенціал підприємства визначає зміну більшості показників ефективності його діяльності. Власне тому, наступним є аналіз структури персоналу «Назва підприємства»(додаток Е, рис. 2.3).

Структура управлінського та виробничого персоналу підприємства зменшується у звітному році. Загалом виробничий персонал у звітному році становить 79,36 % загальної чисельності. Зміни відбуваються і в структурі управлінського персоналу: зменшується чисельність керівників на 1 особу (20,0 %) та зменшується чисельність спеціалістів на 2 особи (20,0 %). Загалом, доцільно відмітити необхідність людського потенціалу підприємства.

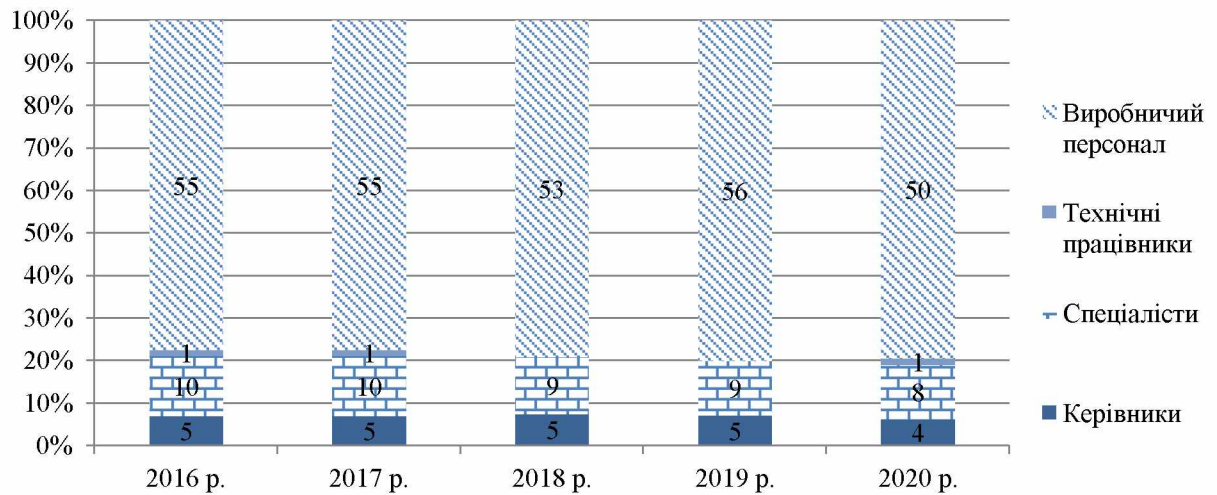


Рис. 2.3. Динаміка загальної структури персоналу «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.

Важливим аспектом впливу на рівень спеціалізації та виробничої програми підприємства є структура активів, їх оптимальність розподілу, динаміка їх зміни. Аналіз активів «Назва підприємства» наведений в додатку Ж, а його результати на рис. 2.4.

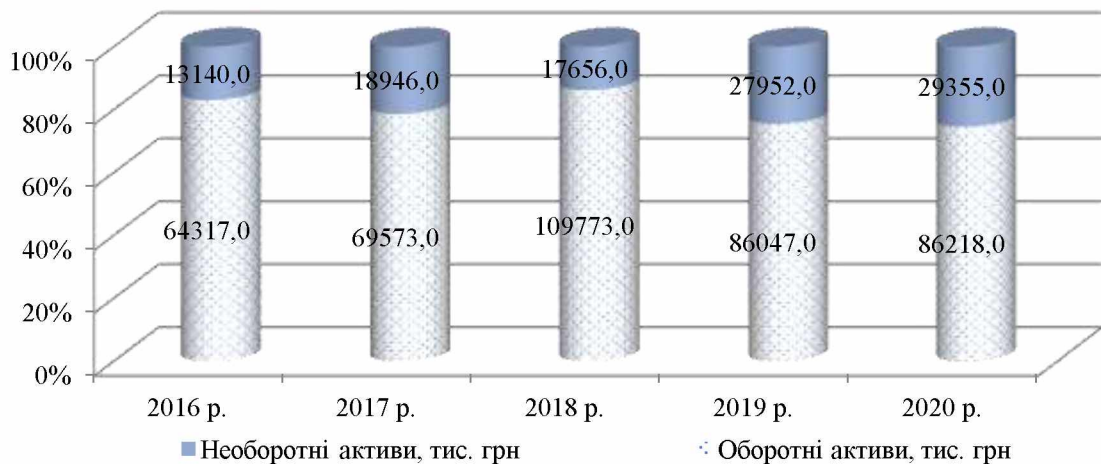


Рис. 2.4. Динаміка структури активів «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району у 2016-2020 рр.

Відтак, більшість активів підприємства – це оборотні активи (у 2016 р. – 83,0 %, у 2020 р. – 74,6 %), основу яких складає дебіторська заборгованість та запаси підприємства. Необоротні активи становлять 17,0 % у 2016 р. та 25,4 % у

2020 р., що більше на 8,4 %. Проте, для сільськогосподарського підприємства таке співвідношення є оптимальним.

Для того щоб більш об'єктивно оцінити розподіл активів підприємства, доцільно здійснити аналіз їх структури в межах оборотних та необоротних активів підприємства та джерел їх формування. Аналіз необоротних активів наведено в додатку 3, а результат відображено на рис. 2.5.

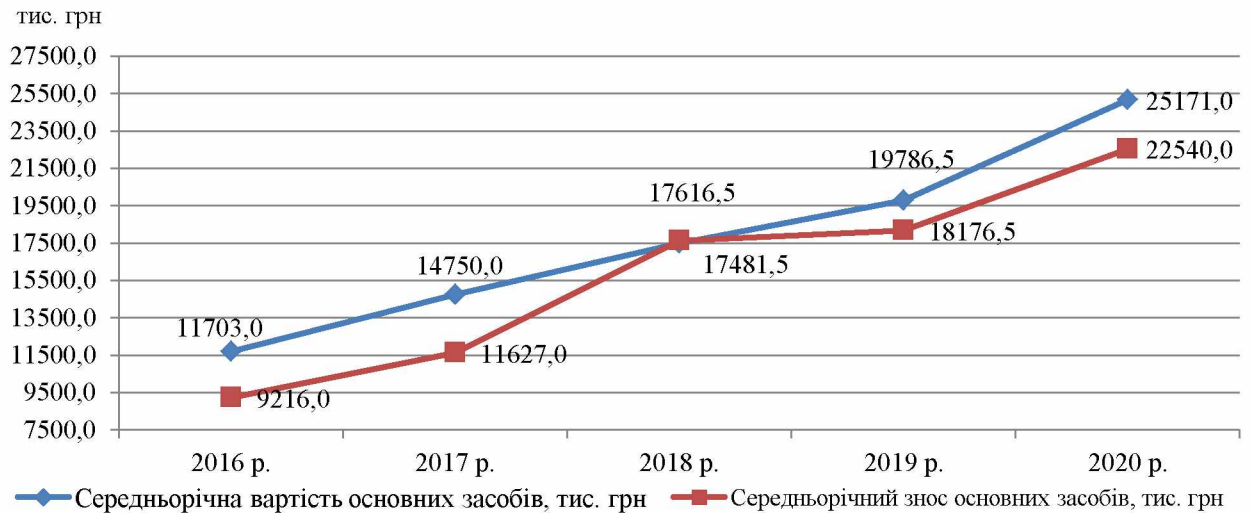


Рис. 2.5. Динаміка структури необоротних активів «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району у 2016-2020 pp.

Доцільно відзначити зростання середньорічної вартості основних засобів на у 2,1 рази протягом аналізованого періоду, що свідчить про орієнтацію підприємства на технічну та технологічну переозброєність, що є позитивним стратегічним аспектом діяльності. Водночас, слід звернути увагу і на високий рівень зносу основних засобів, який становив у 2016 р. 9216,0 тис. грн, і на високий рівень його зростання до 22540,0 тис. грн у 2020 р., тобто в 2,4 рази. Проте, основою «Назва підприємства» є оборотні активи, тому їх аналіз наведений в додатку І, а результати динаміки зміни показників наведені на рис. 2.6.

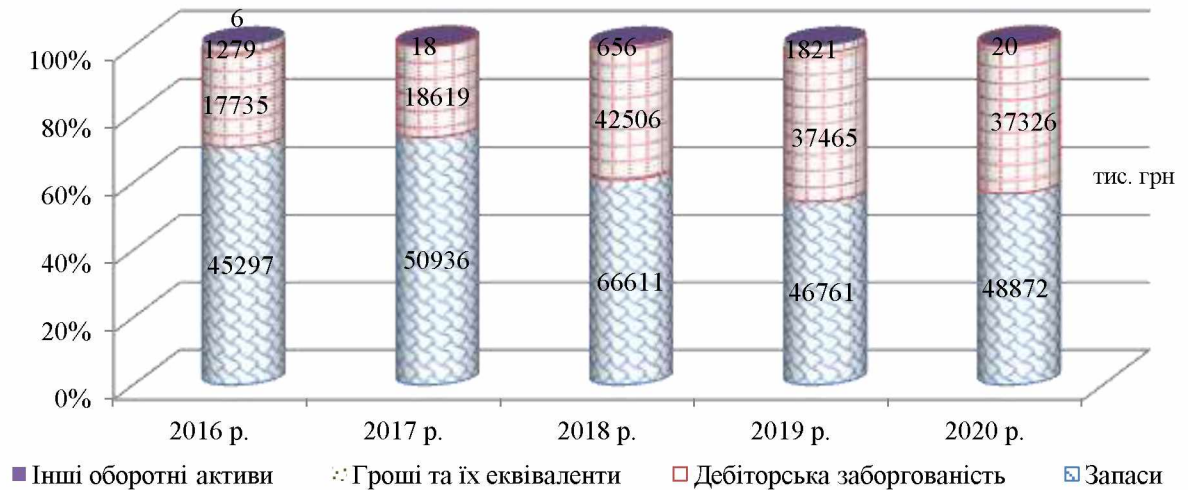


Рис. 2.6. Динаміка структури оборотних активів «Назва підприємства»
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району у 2016-2020 рр.

Характеризуючи ресурсний потенціал підприємства, доцільно відмітити значну питому вагу запасів серед оборотних активів: 70,4 % у 2016 р. та 56,7 % у 2020 р., тобто їх частка зменшилась на 13,7 % протягом аналізованого періоду. Слід відмітити, що більшість запасів – 24,3 % у звітному році це готова продукція, питома вага якої зменшується на 25,8 % порівняно з 2016 р. Також значну частину запасів у звітному році становить незавершене виробництво 17,2 % питомої ваги оборотних активів, що на 5,5 % більше ніж у базовому періоді.

Зростання частки дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів є негативною тенденцією функціональної фінансової стратегії. Її питома вага складала у 2016 р. 27,6 %, а у 2020 р. – 43,3 %, що на 15,7 % більше. Зростання дебіторської заборгованості призводить до зростання стратегічних підприємницьких ризиків. Незначну питому вагу оборотних активів становлять гроші та їх еквіваленти. Найбільше їх значення спостерігалось у 2019 р. – 1821 тис. грн (2,1 %).

Важливим аспектом забезпечення активів підприємства є їх фінансове забезпечення та розподіл власних й позичкових коштів. Їх аналіз наведений у додатку К, а динаміку відображено на рис. 2.7.

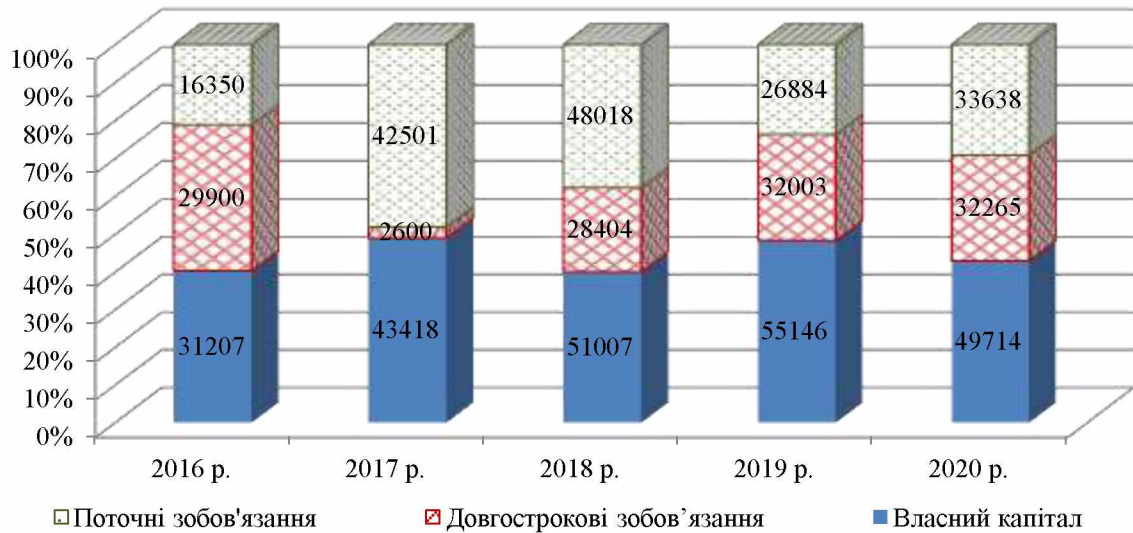


Рис. 2.7. Динаміка структури джерел формування фінансових ресурсів «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.

Відтак, головним джерелом фінансових ресурсів «Назва підприємства» є не власний капітал, значення якого становило у 2020 р. – 49714,0 тис. грн, тобто 43,0 %. Його вартість зростає на 18507,0 тис. грн, тобто на 59,3 %. Слід зауважити, що власний капітал у базовому та звітному роках представлений в основному нерозподіленим прибутком. Наступними за питомою вагою серед джерел фінансування виступають поточні зобов'язання. Негативним є їх зростання в 2,1 рази порівняно з 2016 р. (17288,0 тис. грн). Найменшою категорією є довгострокові зобов'язання: 29900,0 тис. грн у 2016 р. (38,60 %). Їх вартість зростає протягом аналізованого періоду до 32265 тис. грн у 2020 р. тобто на 2365,0 тис. грн (7,9 %). Загалом, доцільно відмітити, що структура пасивів не є оптимальною і потребує зменшення зобов'язань (довгострокових і поточних).

Результативним показником діяльності «Назва підприємства» є аналіз його ефективності, прибутковості діяльності (додаток Л, рис. 2.8). Проведений аналіз показників рентабельності засвідчив зниження ефективності діяльності підприємства. У 2020 р. спостерігається зменшення деяких показників рентабельності. Доцільно відмітити зниження показника рентабельності власного капіталу на 1,4 процентних пункти, який становив у

2016 р. 17,0 %, а у 2020 р. лише 15,6 %. Показник рентабельності витрат теж зменшується протягом аналізованого періоду на 7,4 процентних пункти.

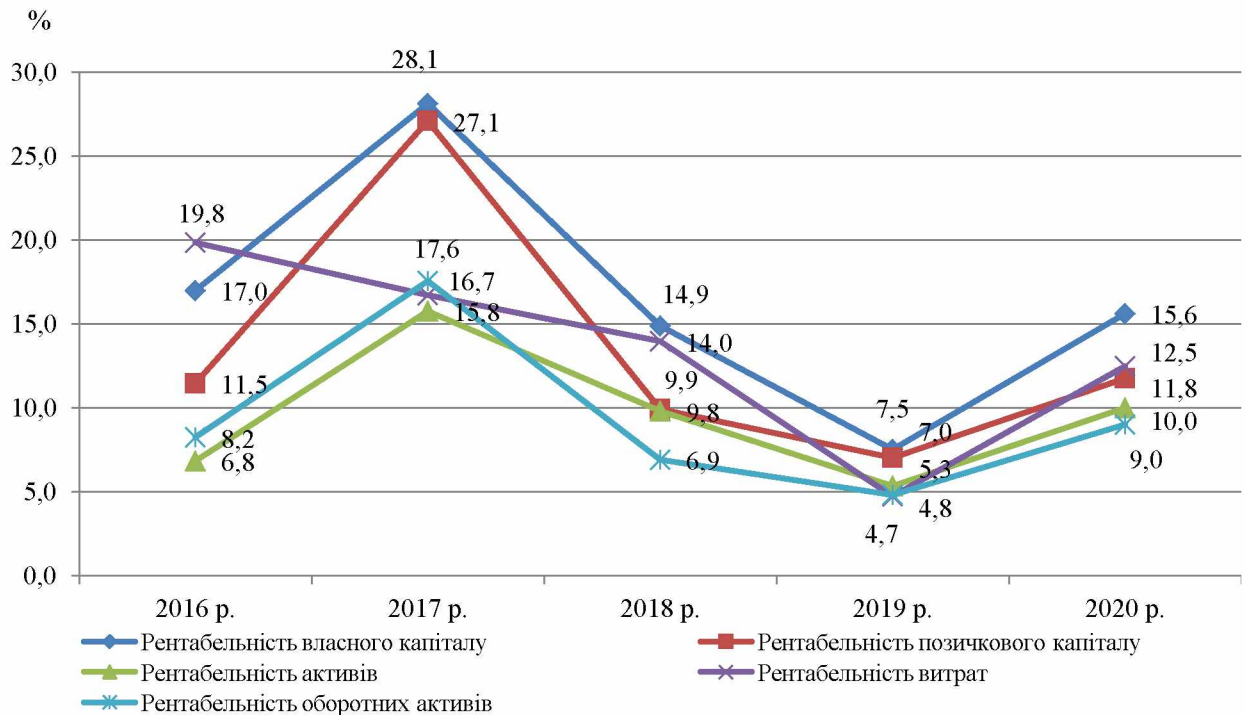


Рис. 2.8. Динаміка показників рентабельності «Назва підприємства»
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.

Зростає рентабельність активів, яка в 2020 р. становила 10,0 %, що на 3,2 процентних пункти більше. Простежується тенденція до зростання показника рентабельності оборотних активів на 0,8 процентних пункти у 2020 р. порівняно з 2016 р.

Показник рентабельності позичкового капіталу, який становить у 2016 р. 11,5 %, у 2020 р. 11,8 %, що на 0,3 процентних пункти більше. Зазначене може бути пов'язане з високим значенням позичкового капіталу в структурі джерел фінансування.

Відтак, загальна рентабельність господарської діяльності зменшується на 3,3 процентних пункти і становить 9,1 % у 2020 р.

Для визначення факторів, що вплинули на погіршення фінансово-економічного стану доцільно здійснити діагностику стратегічного управління та планування його розвитком на досліджуваному підприємстві.

2.2. Характеристика системи стратегічного управління розвитком «Назва підприємства»

Стратегічне управління «Назва підприємства» є складовою і стратегічною основою діяльності підприємства. Значення та роль системи стратегічного управління та управління розвитком, забезпеченні керованості й урегульованості діяльності підприємства зумовлює необхідність його ретельного дослідження.

Формування структури стратегічного управління на «Назва підприємства» передбачає впорядкування процесів стратегічного планування для досягнення заданого рівня кінцевих результатів діяльності підприємства. Вона володіє оперативністю реагування на зовнішні збурення, координованістю процесів управління, балансом стратегічних, оперативних завдань і ресурсів, замкнутістю контурів управління.

Суб'єктами стратегічного управління «Назва підприємства» є вище керівництво та провідні фахівці підприємства. Об'єктом виступає процес формування та реалізації стратегії підприємства (рис. 2.9).

Керівна група стратегічного управління розвитком підприємства здійснює розробку та реалізацію стратегії за наступним алгоритмом:

- стратегічний розвиток видів діяльності;
- перетворення загальних цілей у конкретні напрямки роботи;
- реалізація вибраного плану для досягнення бажаних показників;
- ефективна реалізація обраного стратегічного набору;

оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив довгострокові основні напрямки діяльності, цілі, стратегію чи в її реалізацію з врахуванням здобутого досвіду, змінених умов, нових ідей чи можливостей.

Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання місії до окремих планів роботи. Заплановані цілі можуть бути як короткотерміновими, так і довготерміновими. Перші спрямовані на негайне отримання бажаних результатів, другі – спрямовані на стабілізації

становища підприємства та покращення показників діяльності в довготерміновій перспективі.



Рис. 2.9. Система стратегічного розвитку «Назва підприємства»
xxxxxxxxxxxx району

На «Назва підприємства» основні цілі формуються загальними зборами учасників та дирекцією підприємства.

Отже, основними суб'єктами стратегічного планування розвитку «Назва підприємства» є його вище керівництво. Проте у процесі стратегічного управління бере участь і інший персонал підприємства: загальні збори учасників, дирекція, керівники та працівники структурних підрозділів, в окремих випадках і виробничий персонал (рис. 2.10). Результатом процесу стратегічного планування є складання стратегічного плану діяльності «Назва підприємства». Стратегічний план діяльності (документ) підприємства, що надається загальним зборам учасників, складається з корпоративної стратегії та відповідних бізнес-стратегій.

	Ініціація	Аналіз	Стратегічні напрямки	План дій	Остаточний документ
Загальні збори учасників	Разом із Директором, ініціює розробку стратегії	Під час щорічної наради перевіряє результати проведеного аналізу пропонує зміни до існуючого стратегічного документу	Під час щорічної стратегічної наради разом із Директором визначає місію, стратегічну концепцію, цінності, та стратегічні напрямки підприємства		Під час щорічної стратегічної наради перевіряє результати проведеного аналізу пропонує зміни до існуючого стратегічного документу
Директор		Ініціює та несе відповідальність за проведення аналізу щодо актуальності існуючої стратегії, та презентує результати аналізу дирекції та загальним зборам учасників		Складає план дій щодо реалізації стратегії (цілі, дії, необхідні ресурси і відповідальні особи)	Відповідає за підготовку остаточного стратегічного документу та його представлення загальним зборам учасників
Провідні фахівці підприємства		Готує матеріали та приймає участь у щорічних стратегічних нарадах	Співпрацює у наданні необхідної інформації та пропозицій. Координує процес розробки стратегії підприємства	Формалізує та структурує результати щорічної стратегічної наради	Готує проміжні стратегічні документи за напрямками діяльності та, за необхідності, вносить корегування.
Виробничий персонал	Співпрацює з суб'єктами системи стратегічного управління розвитком, надає необхідну інформацію				

Рис. 2.10. Розподіл відповідальності у процесі стратегічного управління розвитком на «Назва підприємства»

Стратегічний план діяльності узгоджується і затверджується на засіданні загальних зборах учасників. Важливо зазначити, що процес узгодження та затвердження стратегії є динамічним, конструктивним та

базується на діалозі; тобто загальні збори учасників підприємства спільно з керівництвом визначають стратегічні напрямки та цілі, які «Назва підприємства» бере на себе як свої операційні зобов'язання. У процесі діалогу визначаються цілі підприємства та узгоджуються критерії оцінки їх досягнення.

Стратегічні плани на три роки (а також фінансовий план і функціональна стратегія) складаються лише після затвердження стратегічного документу. Сформований загальний стратегічний план уточнюється головним бухгалтером, агрономом та менеджером зі збуту з точки зору реалізації (за фінансовими ресурсами) та доводиться до всього персоналу підприємства. При цьому, фінансовий план і функціональні стратегії розробляються на основі довгострокових цілей. Процес стратегічного планування є тривалим.

До стратегічного планування належить розробка:

довгострокових комплексних цільових програм, які передбачають вирішення проблем у сфері основних функцій підприємства, розвиток функціонування підприємства;

перспективних планів виробничо-господарської діяльності.

При цьому в практичній діяльності «Назва підприємства» використовує різні види планів.

За об'єктами планування на підприємстві доцільно вирізнити наступні види планів:

план виробництва (асортимент та кількість продукції, що виготовляється в натуральних та вартісних показниках, виробнича потужність, трудомісткість виробничої програми);

план товарообороту (структура та обсяги реалізації товарів);

план продажу (формування портфелю замовлень, освоєння нових видів продукції);

фінансовий план (баланс доходів та витрат, план грошових надходжень);

план з праці та персоналу (продуктивність праці, чисельність персоналу);

план матеріально-технічного забезпечення (потреба в матеріалах, паливі, обладнанні);

план витрат (собівартість, калькуляція, кошторис);

план інвестицій (обсяги та джерела інвестиційних коштів за напрямками інвестицій, зведений план інвестицій).

На рис. 2.11. зображено принципову схему стратегічного управління розвитку досліджуваного підприємства.

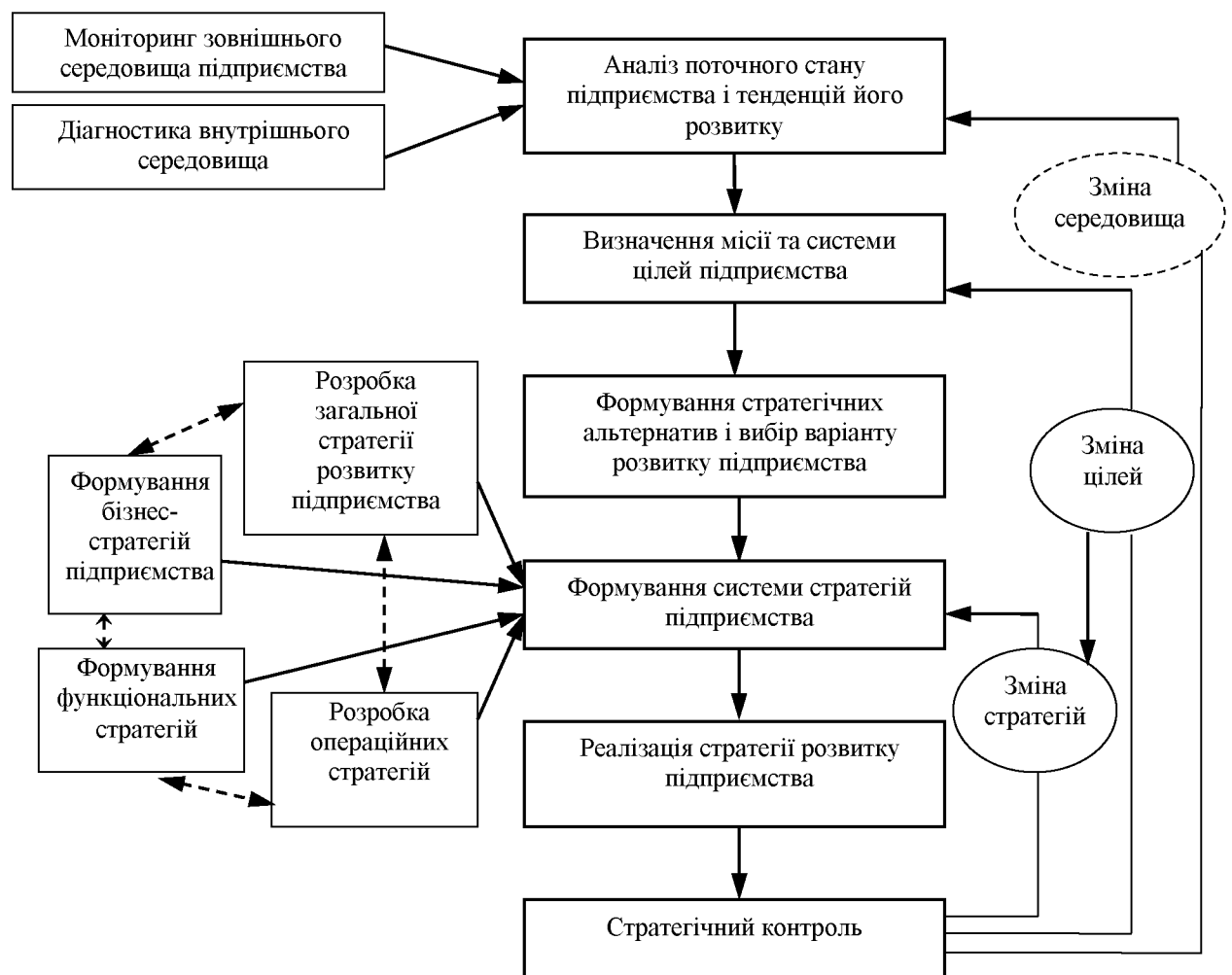


Рис. 2.11. Концептуальна схема процесу стратегічного управління «Назва підприємства»

Причинами неуспішної реалізації стратегії є:

нездатність керівництва «Назва підприємства» правильно пояснити працівникам напрям розвитку підприємства. Менеджери вищої ланки

повинні забезпечити чітке уявлення працівниками напрямку розвитку підприємства, його місії та системи цілей;

відсутність контролю за виконанням стратегії підприємства: час від часу стратегії необхідно критично оцінювати і при необхідності змінювати;

неспроможність ефективно керувати змінами та долати внутрішній опір до змін;

відсутність мотивації та стимулювання персоналу підприємства тощо.

Особливості стратегічного управління на «Назва підприємства» визначаються особливостями її виробничо-господарської діяльності. Оптимальною інформаційною базою для планової діяльності даного підприємства є перелік замовлень. Проте, воно випускає продукцію з не досить тривалим циклом виробництва, в зв'язку з чим, виникає потреба виробляти продукцію, маючи на неї замовлення.

Важливим недоліком організації стратегічного управління та стратегічного планування на «Назва підприємства» є те, що воно організовано тільки «зверху-вниз». Головним завданням провідних фахівців підприємства вважається доведення замовлень до виробничого персоналу за допомогою складання планів. Власне ж виробничий персонал до планової діяльності не залучається і тільки виконує отримані завдання. Тому керівництво «Назва підприємства» не завжди може врахувати потенційні можливості низових ланок. До того ж, недоліки планування або поточної роботи фіксуються саме низовими ланками, які не завжди мають можливість донести інформацію до керівництва. Саме тому, в стратегічну групу, в яку сьогодні входить директор та провідні фахівці потрібно ввести представників виробничого персоналу, що може скорегувати цілі за результатом тактичних дій та впровадити кількісні показники вимірювання ефективності стратегії, пов'язані з ринком.

Організація стратегічного управління розвитком «Назва підприємства» не є оптимальною, так як застосовуються застарілі методи й технологія стратегічного планування, що потребують модернізації.

Основними показниками, характеризують ступінь виконання плану, є:

критерій якості розробки і виконання плану (відображає ступінь адекватності планового показника фактичним даним); коефіцієнт напруженості (порівняння відповідних планових або фактичних показників з нормативними); ступінь ризику (допустима – при відхиленні фактичних даних від планових до 10%, висока – 20%, надмірна – 40% і неприпустима – понад 50%).

Визначивши основні елементи системи стратегічного управління розвитком «Назва підприємства» та надавши їх характеристику, доцільно визначити стратегічний набір досліджуваного підприємства, оскільки саме стратегія підприємства є індикатором ефективності стратегічного управління та стратегічного планування зокрема.

2.3. Стратегічний аналіз управління розвитком «Назва підприємства»

Процес стратегічного управління розвитком на підприємстві є загальноприйнятим і не має певних особливостей. Процес стратегічного управління на «Назва підприємства» передбачає поступове проходження наступних етапів: інформаційне забезпечення, установлення місії та цілей, вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища, оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища, що дає можливість виділити сильні та слабкі позиції, прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, тобто передбачення ймовірних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі й можливого впливу на діяльність підприємства, здійснення розрахунків та обґрунтування найважливіших показників, що найбільш повно характеризують стратегічний набір для розвитку, вибір оптимальної стратегії, оцінювання стратегії, тобто встановлення її відповідності цілям і місії підприємства.

Подальші дослідження дозволили побудувати структурно-логічну модель системи стратегічного планування «Назва підприємства». До її основних елементів віднесено: діагностику внутрішнього стану, моніторинг середовища бізнесу, аналіз конкурентних переваг, оцінку стратегічних позицій підприємства, аналіз альтернатив стратегії розвитку (рис. 2.12).

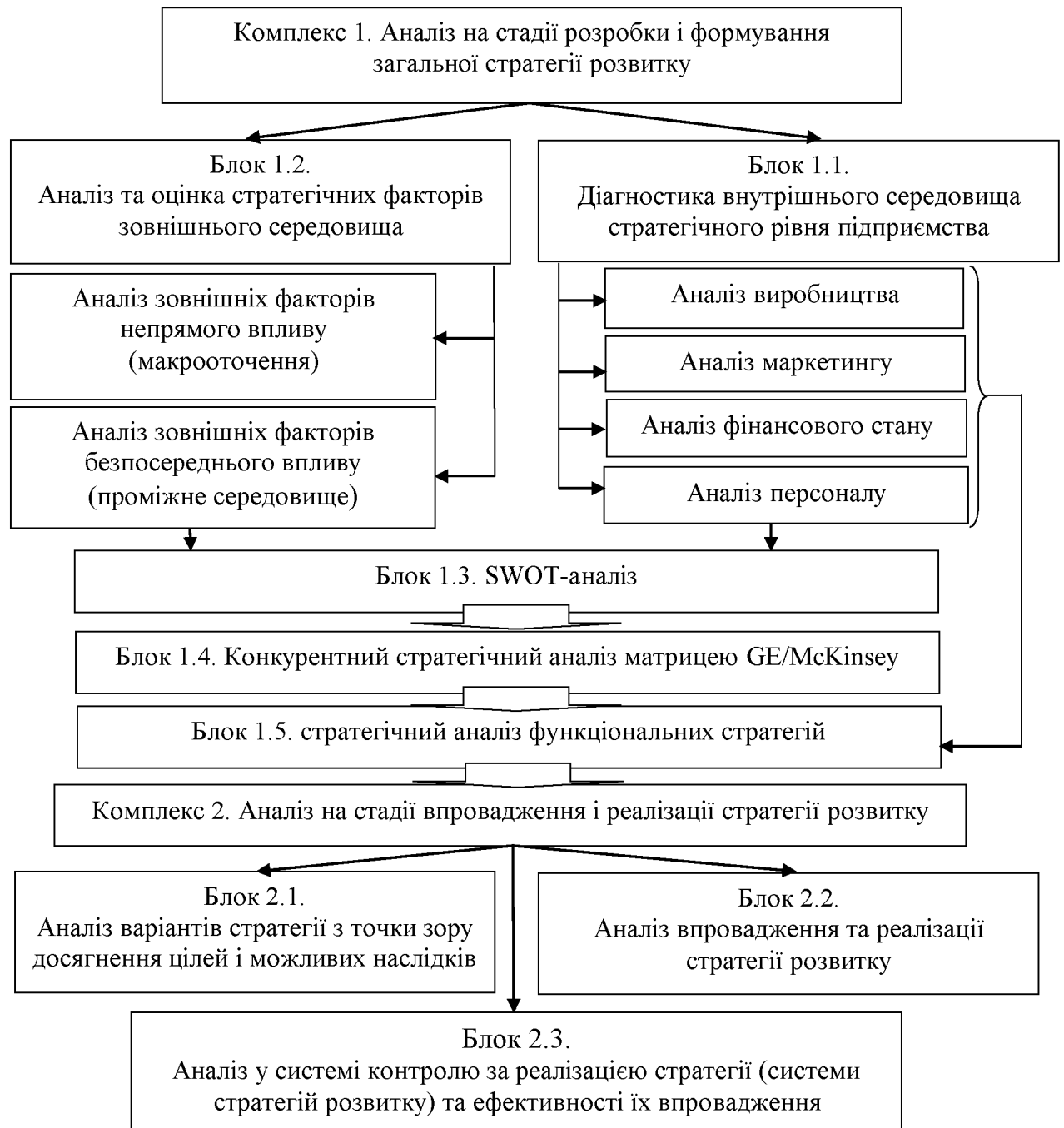


Рис. 2.12. Структурно-логічна схема вибору та реалізації стратегії розвитку на «Назва підприємства»

Визначивши особливості процесу стратегічного управління на

«Назва підприємства», доцільно проаналізувати його стратегічний набір та надати відповідну характеристику. Спочатку необхідно скласти стратегічний баланс підприємства, що надасть змогу визначити його слабкі та сильні сторони. Як було зазначено при дослідженні теоретичних аспектів стратегії розвитку підприємств, одним із найбільш розповсюджених методів визначення його загальної стратегічної спрямованості є SWOT-аналіз. Тому пропонується скласти стратегічний баланс «Назва підприємства», який дозволить охарактеризувати його слабкі та сильні сторони (додаток М, табл. М.1). Відповідно до проведених розрахунків, «Назва підприємства» має достатній рівень внутрішнього потенціалу, що сприяє всебічному розвитку його діяльності, проте чисельність факторів, які стримують розвиток сільськогосподарського підприємства є також значною. Водночас, доцільно визначити ступінь впливу кожного фактору на діяльність досліджуваного підприємства. Об'єктом аналізу сильних та слабких сторін господарства є її внутрішні фактори, ранжування яких здійснюється за шкалою: 1 – незначний вплив фактору; 2 – помірний; 3 – значний вплив (додаток М, табл. М.2).

Оцінка сильних та слабких сторін «Назва підприємства» виявив, що чисельність сильних та слабких сторін майже однакова, проте вплив сильних сторін на ділову активність, конкурентоспроможність та фінансову діяльність об'єкту дослідження є дещо більшим.

Наступний етап складання стратегічного балансу передбачає визначення можливостей та загроз для «Назва підприємства» з позиції зовнішнього середовища (додаток Л, табл. Л.3). Отже, досліджуване підприємство має достатню кількість можливостей зі сторони зовнішнього середовища, зокрема: збільшення частки ринку, наявність нових ринків збуту, диверсифікація транспортних перевезень продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку, споріднена диверсифікація, політична підтримка аграрних підприємств, розробка місцевих та державних програм по розвитку інфраструктури ринку тощо. Водночас, «Назва підприємства» має ще більшу кількість факторів, що є загрозами для розвитку діяльності: політична

нестабільність в країні, зниження інвестиційної привабливості країни, зміни у потребах споживачів, збільшення кількості конкурентів на ринку, зниження попиту на продукцію рослинництва, подорожчання ресурсів виробництва, економічна криза в країні, високий рівень інфляції, високий рівень податків, високі відсоткові ставки, низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості, вразливість підприємства до конкурентного тиску та інші.

Для більш чіткого розуміння та значення кожного фактору, який відображає потенційні можливості зовнішнього середовища побудовано табл. М.4 додатку Л. На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових та ймовірних чинників складено матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на підприємстві та ймовірність посилення його впливу. Можливості даного господарства, їх здійснення і важливість зведено в табл. М.5, додатку М. Аналогічно здійснено аналіз загроз та побудовано матрицю загроз для «Назва підприємства»(додаток М, табл. М.6), а відповідно і проаналізовано ймовірність їх здійснення і ступінь їх впливу на діяльність підприємства (додаток М, табл. М.7).

Співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, їх вплив на формування та реалізацію стратегії розвитку «Назва підприємства» можна простежити за допомогою матриці SWOT-аналізу (рис. 2.13).

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	56	86
Сильні сторони 37	СМ $37+56=93$	СЗ $37+86=123$
Слабкі сторони 36	СлМ $36+56=92$	СлЗ $36+86=122$

Рис. 2.13. Матриця SWOT-аналізу «Назва підприємства» xxxxxxxx району

Провівши SWOT-аналіз, можна стверджувати, що «Назва підприємства» опинилася в полі (сильні сторони та загрози), що свідчить про можливість підприємства протистояти численним загрозам та негативним факторам зовнішнього середовища. Для покращення результатів своєї діяльності, керівництво підприємства має спрямовувати всі зусилля на

боротьбу із слабкими сторонами внутрішнього потенціалу. У цьому випадку рекомендовано буде використання стратегії обмеженого росту.

Альтернативи базової корпоративної стратегії стабілізації передбачають наступне:

«Стратегія вибіркового розвитку», яка передбачає пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик незначний;

«Стратегія розвитку асортименту продукції» стосується модифікації і вдосконалення існуючих продуктів бізнесу або створення нових, що виконують аналогічні функції;

«Економія витрат» включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження;

«Адаптація до зовнішнього середовища», що обумовлює необхідність пристосування до умов змін зовнішнього середовища, максимальне та ефективне використання його можливостей для усунення загроз.

Реалізація стратегії обмеженого зростання обумовлена уповільненням темпів зростання основних показників діяльності «Назва підприємства», а саме товарообороту та прибутковості у порівнянні з минулими періодами діяльності. Зазначене підтверджується і збільшенням запасів та дебіторської заборгованості у структурі активів підприємства, зростанням позичкового капіталу у джерелах фінансування його діяльності, зменшення чисельності виробничого персоналу, відповідно і зниження продуктивності праці, звуження спеціалізації, і як наслідок зниження рівня платоспроможності, фінансової стійкості, подовження виробничого циклу та зниження ефективності діяльності «Назва підприємства».

Зазначена стратегія спрямована на зміцнення позицій на вже існуючому сегменті ринку (стратегії підтримки), освоєння нових ринків за рахунок диверсифікації економічної діяльності (стратегії диверсифікованого зростання), або ж інтеграцію з конкурентами для послаблення загроз з їх боку (стратегії інтегрованого зростання).

Аналіз методів стратегічної діагностики діяльності підприємств дозволив визначити, що найбільш розповсюдженим і водночас найбільш адаптованим методом визначення конкурентної стратегії вітчизняного сільськогосподарського підприємства є використання матриці визначення конкурентного положення на ринку – матриці GE/McKinsey.

Для проведення стратегічного аналізу «Назва підприємства» на основі матриці McKensey визначено бізнес портфель, що являє собою три основні асортиментні групи продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Стратегічні продуктові групи «Назва підприємства»

Назва стратегічної групи	Основні види продукції Назва підприємства	Вартість продукції у 2020 році, тис. грн	Частка ринку, %
А	Кукурудза на зерно	51836,6	0,07
Б	Соняшник	14709,0	0,04
В	Соя	5907,7	0,007

З метою визначання конкурентної стратегії доцільно провести аналіз факторів «привабливість ринку» та «конкурентоспроможності» продукції підприємства. Для оцінки першого фактора необхідно розрахувати показники, що визначають рівень привабливості ринку збуту, зокрема: темп зростання ринку, перешкоди виходу на ринок, рівень конкуренції (індекс Херфіндаля-Хіршмана), стійкість потреб споживачів, схильність до інфляції. Відповідно для оцінки другого фактора доцільно розрахувати показники, що визначають рівень конкурентоспроможності продукції «Назва підприємства»: прихильність споживачів до продукції, її якість, виробничі потужності підприємства, рівень продуктивності праці та рівень впровадження інновацій.

Для кожного показника в межах кожного з двох факторів необхідно експертним методом визначити коефіцієнти вагомості та певний ранг. Ранг встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5. Зазначене надає змогу за групою показників кожного фактора визначити загальну оцінку, яка

розраховується через множення коефіцієнту вагомості показника на його ранг (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка фактора привабливості ринку «Назва підприємства»

Показники	Кукурудза на зерно (А)			Соняшник (Б)			Соя (В)		
	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка
Рівень конкуренції	0,3	5	1,5	0,3	5	1,5	0,3	5	1,5
Темпи зростання ринку	0,2	3	0,6	0,1	2	0,2	0,2	2	0,4
Бар'єри входження на ринок	0,2	2	0,4	0,3	4	1,2	0,2	4	0,8
Стійкість потреб споживачів	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6
Схильність до інфляції	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1
Усього	1	-	3,4	1	-	3,6	1	-	3,4

Конкурентне положення в матриці GE/McKinsey визначається і за факторами конкурентоспроможності «Назва підприємства» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка фактора конкурентоспроможності «Назва підприємства»

Показники	Кукурудза на зерно (А)			Соняшник (Б)			Соя (В)		
	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Загальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Ранг
Якість продукції	0,3	3	0,9	0,2	5	1	0,2	3	0,6
Виробничі потужності	0,2	2	0,4	0,2	3	0,6	0,3	4	1,2
Продуктивність праці	0,2	4	0,8	0,2	2	0,4	0,2	2	0,4
Впровадження інновацій	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1
Прихильність до споживачів продукції	0,2	5	1	0,3	4	1,2	0,2	5	1
Усього	1	-	3,2	1	-	3,3	1	-	3,3

Матриця GE/McKinsey стратегічних груп продукції «Назва підприємства» відображена на рис. 2.14. Всі стратегічні групи товарів (А, Б, В), що визначають стратегію поведінки підприємства на ринку потрапили до 5

квадранту, який характеризується перспективним ринком збуту та сильними конкурентними позиціями підприємства. Кукурудза на зерно (А), соняшник (Б), соя (В) потрапили до квадрата 5, це ті стратегічні групи, конкурентоспроможність і привабливість ринку яких характеризується середнім рівнем. Ними реалізується стратегія вибіркового розвитку, що орієнтована на отримання максимального прибутку і пошуку шляхів для переходу у зону зростання. Отже, за результатами проведеного аналізу можна дійти висновку, що «Назва підприємства» займає середні конкурентні позиції, за всіма стратегічними групами продукції, та, водночас, не займає лідируючих позицій. Але за ефективної реалізації запропонованих стратегій і здійсненні відповідних капіталовкладень існують перспективи для покращення ситуації.

Водночас потребує інвестування коштів в асортимент продукції, який може бути найбільш прибутковим при мінімальних ризиках.

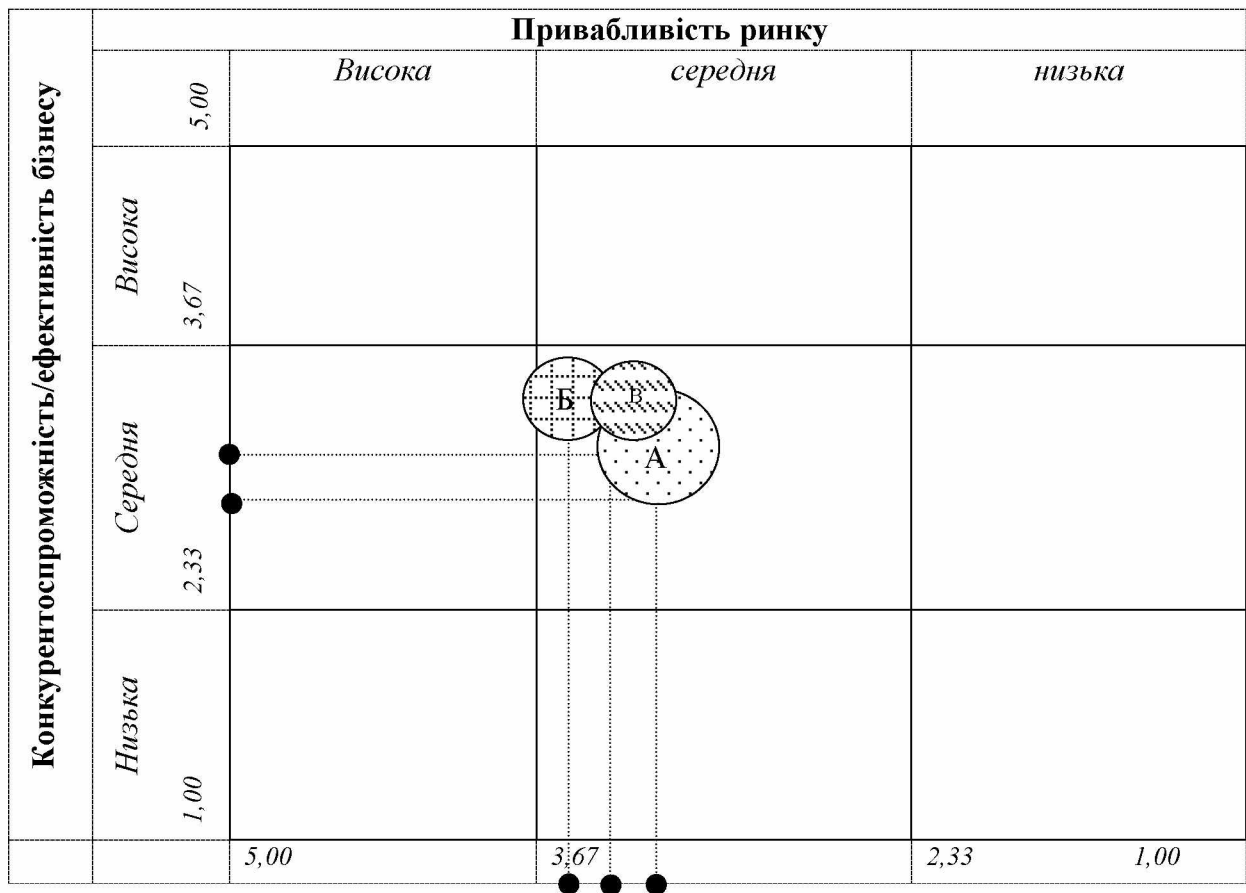


Рис. 2.14. Матриця GE/McKinsey стратегічних груп продукції «Назва підприємства»

Для кожної стратегічної групи товарів на ринку передбачене застосування відповідних стратегій (додаток Н). Складність методик, неадаптованих до вітчизняних реалій, є перешкодою щодо використання стратегічного управління для керівників всіх рівнів управління. Таким чином, на сучасному етапі розвитку «Назва підприємства», керівництву необхідно розробити заходи щодо зміни стратегії, яка призведе до зміни загальної стратегії (переходу від стратегії обмеженого росту до стратегії диверсифікованого зростання), покращення фінансового стану підприємства, що в свою чергу, передбачає формування конкурентних переваг.

На сучасному етапі розвитку «Назва підприємства», керівництву необхідно розробити заходи щодо оптимізації процесу стратегічного розвитку, зміни загальної стратегії, посилення стратегічної спрямованості, підвищення кваліфікації персоналу в сфері стратегічного управління, залучення керівників усіх рівнів до прийняття стратегічно важливих рішень, використання сучасного інструментарію стратегічного управління.

Висновки до розділу 2:

Здійснивши діагностику управління стратегією розвитку «Назва підприємства» доцільно відзначити:

1. Об'єктом дослідження є «Назва підприємства» розташоване в селі xxxxxxxx області, xxxxxxxxxx районі. Засноване у 2007 р. Загальна земельна площа, яка перебуває у власності підприємства складає у звітному році 3529 га, що на 14 га менше у порівнянні з 2016 р. або ж на 0,4 %. Підприємство спеціалізується на вирощуванні кукурудзи на зерно, яка займає перше місце в структурі виробництва продукції – 63,3 %, соняшнику – 17,9 %, сої – 10,0 %. Середньооблікова чисельність працівників зменшується протягом аналізованого періоду на 8 особи і становить у 2020 р. 63 особи. Більшість активів підприємства – це оборотні активи (2020 р. – 74,6 %). Головним джерелом

фінансових ресурсів є не власний капітал, значення якого становило у 2020 р. – 49714,0 тис. грн, тобто 43,0 %. Проведений аналіз показників рентабельності засвідчив зниження ефективності діяльності підприємства.

2. Суб'єктами стратегічного управління «Назва підприємства» є вище керівництво та провідні фахівці підприємства. Об'єктом виступає процес формування та реалізації стратегії підприємства. Проте у процесі стратегічного управління бере участь і інший персонал підприємства: загальні збори учасників, дирекція, керівники та працівники структурних підрозділів, в окремих випадках і виробничий персонал. Стратегічні плани на три роки (а також фінансовий план і функціональна стратегія) складаються лише після затвердження стратегічного документу. Сформований загальний стратегічний план уточнюється головним бухгалтером, агрономом та менеджером зі збуту з точки зору реалізації (за фінансовими ресурсами) та доводиться до всього персоналу підприємства.

3. Результати SWOT-аналізу стверджують, що «Назва підприємства» опинилось в полі «сильні сторони та загрози», і свідчить про можливість підприємства протистояти численним загрозам та негативним факторам зовнішнього середовища. Для покращення результатів своєї діяльності, керівництво підприємства має спрямовувати всі зусилля на боротьбу із слабкими сторонами внутрішнього потенціалу. Альтернативи базової корпоративної стратегії стабілізації передбачають наступне: «стратегія вибіркового розвитку», «стратегія розвитку асортименту продукції», «економія витрат» та «адаптація до зовнішнього середовища». Всі стратегічні групи товарів реалізують конкурентну стратегію вибіркового розвитку, що орієнтована на отримання максимального прибутку і пошуку шляхів для переходу у зону зростання.

Тому керівництву доцільно звернути увагу на запропоновані в наступному розділі, шляхи удосконалення управління стратегією розвитку підприємства, що дозволить забезпечити ефективність його функціонування в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

3.1. Оптимізація стратегічного набору «Назва підприємства»

Основна проблема ефективного розвитку багатьох підприємств агропродовольчої сфери, зокрема і «Назва підприємства», зводиться до відсутності чітко сформованої базової стратегії, або її декларативного характеру, а відповідно і декларативності корпоративної та функціональних стратегій. Дезінтеграція цілей й пріоритетів підприємства, ізолюваність окремих напрямів управлінської політики, обумовлюють неефективне використання його ресурсних можливостей та формування кризового потенціалу навіть за умов позитивної динаміки розвитку.

Формулювання стратегій аграрного підприємства – ключовий етап стратегічного планування, мета якого полягає у розробці стратегій розвитку. Їх має об'єднувати спрямованість на здійснення місії, що передбачає виконання необхідних обов'язків і досягнення більш конкретних цілей, визначених з кожної проблеми. Тому, очікувані результати формулювання стратегії аграрного підприємства полягають у розробці: стратегій різного рівня; загальної стратегії аграрного підприємства; стратегії для підрозділів чи окремих служб; стратегічних програм, проєктів тощо; стратегій певної спрямованості, таких як управління людськими ресурсами, фінансами та інформаційною технологією тощо; проєкти стратегічних планів.

На сучасному етапі розвитку керівництву «Назва підприємства» необхідно розробити заходи щодо зміни функціональних стратегій, що призведуть до зміни базової стратегії (переходу від стратегії обмеженого росту до стратегії диверсифікованого зростання), покращення фінансового стану, що в свою чергу, до ефективної та оптимальної реалізації стратегічного набору підприємства.

Як визначено при організаційно-економічній характеристиці діяльності «Назва підприємства», діагностиці системи стратегічного управління, аналізі його стратегічного набору, в процесі функціонування досліджуване підприємство не може вплинути на фактори зовнішнього середовища, а деякі фактори внутрішнього середовища не можуть бути змінені через специфіку його діяльності, що зумовлено виробництвом сільськогосподарської продукції рослинництва. Отже, залишається незначна кількість факторів внутрішнього середовища, за рахунок підвищення конкурентоспроможності яких, підприємство може і повинно спланувати подальшу стратегію розвитку діяльності – стратегію диверсифікованого зростання.

Найважливішим аспектом діяльності підприємства є виробництво продукції, тому виробнича стратегія є головною складовою при формуванні базової стратегії. Зважаючи на результати SWOT-аналізу та матриці конкурентоспроможності GE/McKinsey, у межах функціональної виробничої стратегії керівництву «Назва підприємства» слід звернути увагу на перерозподіл площ виділених під вирощування окремих видів продукції, а саме зменшити обсяг площ виділених під вирощування сої, які займають 10,3 % рілля у 2020 р., проте у структурі прибутку займають лише 8,15 %. Натомість, площі доцільно використати для вирощування кукурудзи на зерно та соняшнику, які займають у структурі зайнятих площ у 2020 р. відповідно 62,1 % та 27,6 %, а в структурі прибутку 71,55 % та 20,3 %. Тобто важливим аспектом виробничої стратегії підприємства повинна стати регулювання собівартості продукції, значення якої у звітному році становило 73,1 % від чистого доходу від реалізації продукції.

Серед внутрішніх факторів важливе місце займає фінансова стратегія, яка для «Назва підприємства» повинна передбачати: стабільне зростання обсягу власних джерел фінансування, залучення необхідного зовнішнього фінансування з мінімальними витратами, оптимізацію структури оборотних активів та забезпечення фінансової гнучкості, стійкості та платоспроможності. Для досліджуваного підприємства одним із основних

елементів комерційної діяльності є формування оптимального обсягу та структури оборотних активів, оскільки значна їх частка це запаси (56,68 %), серед яких більшість запаси готової продукції (42,85 %) та дебіторська заборгованість (43,29 %) спричиняє уповільнення ділової активності, нестійкий фінансовий стан, як наслідок, зниження обсягу виробництва, а відповідно і прибутку.

Для оптимізації розміру запасів пропонується ряд моделей, серед яких найбільше поширення отримала «модель економічно обґрунтованого розміру замовлення» (Economic ordering quality – EOQ model) або модель Уілсона, що рекомендується для використання та оптимізації обсягу, як виробничих запасів, так і запасів готової продукції.

Основними напрямками управління дебіторською заборгованістю на підприємстві повинні стати:

- динамічний (трендовий) аналіз та оцінка тенденцій розвитку ситуації з погашенням контрагентами дебіторської заборгованості;

- обґрунтування оптимального терміну надання відстрочки оплати рахунків покупцями;

- рефінансування дебіторської заборгованості підприємства (використання обліку векселів, факторингу та форфейтингу боргових вимог підприємства до третіх осіб для покриття поточної потреби у капіталі);

- контроль простроченої дебіторської заборгованості та попередження формування безнадійної заборгованості тощо.

Важливим аспектом фінансової стратегії є зменшення поточних зобов'язань в структурі фінансування «Назва підприємства». В цілому слід зазначити, що несвоєчасна оплата боргів та зобов'язань призводить до залучення в оборот підприємства коштів, що належать іншим господарюючим суб'єктам або бюджету. Зазначене повинно сприяти зростанню ліквідності та платоспроможності підприємства, а як результат, зростанню показників рентабельності.

Щодо кадрової політики, то в першу чергу, керівництву «Назва підприємства» потрібно звернути увагу на заходи щодо зниження коефіцієнту плинності персоналу. Враховуючи результати діагностики кадрового потенціалу, вважаємо, що на даному етапі його розвитку діяльність підприємства неможлива без впровадження наступних заходів:

- підвищення кваліфікаційного рівня працівників унаслідок участі у різноманітних курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях, застосування обміну досвідом;

- розкриття здібностей працівників, стимулювання працівників для розроблення нових бізнес-ідей та раціоналізаторських пропозицій;

- проведення ефективної мотиваційної політики з урахування побажань працівників з метою підвищення їх продуктивності праці та активності;

- сприяння збереженню і покращенню здоров'я персоналу та створення відповідних умов для праці.

Важливим аспектом реалізації пропонованих заходів покращення кадрової політики стане зростання продуктивності праці.

Щодо маркетингової стратегії «Назва підприємства», то вона теж потребує корегування. Оскільки, підприємство займає визначений сегмент на ринку продукції рослинництва, маючи незначний асортимент продукції, то керівництву потрібно звернути увагу на цінову політику з орієнтацією на якість продукції та показник ціни підприємств-конкурентів з врахуванням середнього показника ціни на визначеному сегменті. Слід зазначити і про налагодження збуту продукції в середині агропродовольчої сфери, особливо з підприємствами, які здійснюють переробку продукції рослинництва, оскільки це забезпечить підприємство постійними потенційними клієнтами, що, в свою чергу, гарантує постійну дохідність. При цьому підприємству потрібно застосовувати стратегію лідирування за витратами з одночасним виробництвом якісно покращеної продукції. Надалі керівництву «Назва підприємства» доцільно використовувати концепцію маркетингу партнерських зв'язків, що дозволить забезпечити формування ефективних

взаємовигідних форм співпраці, спрямованих на залучення і використання одночасно всіх ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних) з метою задоволення запитів відповідно до потреб підприємницьких структур агропродовольчої сфери. Щоб досягнути цієї мети необхідно постійно використовувати ринкові інструменти із врахуванням зміни запитів покупців продукції.

Основними завданнями «Назва підприємства» при розбудові партнерства з торговельною мережею, переробними підприємствами та іншими контрагентами агропродовольчої сфери повинні стати:

- здійснення маркетингових комунікації з мережевими структурами агропродовольчої сфери, налагодження стабільних партнерських відносин;

- запровадження та випробування основних методів trade marketing для максимально ефективного просування продукції;

- налагодження логістичних процесів;

- створення ефективної системи контролю взаємодії з мережевими структурами агропродовольчої сфери.

Щодо інноваційної функціональної стратегії досліджуваного підприємства, то керівництву потрібно здійснювати поступову автоматизацію виробничих процесів, їх інформаційний супровід. Оскільки ключові виробничі процеси підприємства автоматизовані та передбачають взаємоінтеграцію з інформаційною системою «Назва підприємства», то більшість управлінських процесів – ні, що обумовлює необхідність застосування спеціального програмного забезпечення для формування ефективної системи управлінського та бухгалтерського обліку. Таким рішенням є використання програмного продукту РАСК.ІН-АГРО з модулем «Управління сільськогосподарським підприємством», що забезпечить автоматизований документообіг, облік матеріальних ресурсів, виробництва, кадрів, відвантаження готової продукції тощо [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

На основі зазначеного доцільно сформулювати загальні напрями оптимізації стратегічного набору розвитку «Назва підприємства». Отже, за даних умов функціонування, для більш ефективної реалізації стратегічного набору «Назва підприємства» доцільно реалізовувати конкуренту стратегію лідирування за витратами, що ґрунтується на вузькому асортименті продукції, який має нижчу вартість порівняно з конкурентами. З цією метою керівництву потрібно оптимізувати усі частин виробничо-управлінської системи: виробничі потужності; рівень витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, тобто зорієнтувати її на високий рівень показників ефективності виробництва.

Розробка стратегії розвитку «Назва підприємства» має здійснюватись у таких функціональних напрямках: науково обґрунтована система господарювання відповідно до природно-кліматичних та економічних умов з урахуванням розвитку на перспективу; створення міцної матеріально-технічної бази відповідно до обсягу та структури виробництва продукції, системи машин для забезпечення комплексної механізації виробничих процесів, переклад виробництва продукції на промислову основу; селекція та насінництво, виведення нових та покращених районованих сортів культур, проведення робіт для отримання високоякісного насіння сільськогосподарського культур; впровадження науково обґрунтованих систем землеробства; усунення або максимальне зменшення витрат при збиранні врожаю, транспортування, зберігання, переробки та реалізації продукції; спеціалізація сільськогосподарського виробництва як умова концентрації фінансово-матеріальних та трудових ресурсів на виробництві основних видів продукції; створення інформаційно-обчислювальної системи планування, обліку, звітності та оперативного управління виробництвом на базі сучасної комп'ютеризації тощо (рис. 3.1). Водночас, пропоновані заходи потребують додаткових затрат фінансових ресурсів, що потребує обґрунтування економічної доцільності реалізації стратегічного набору розвитку «Назва підприємства».

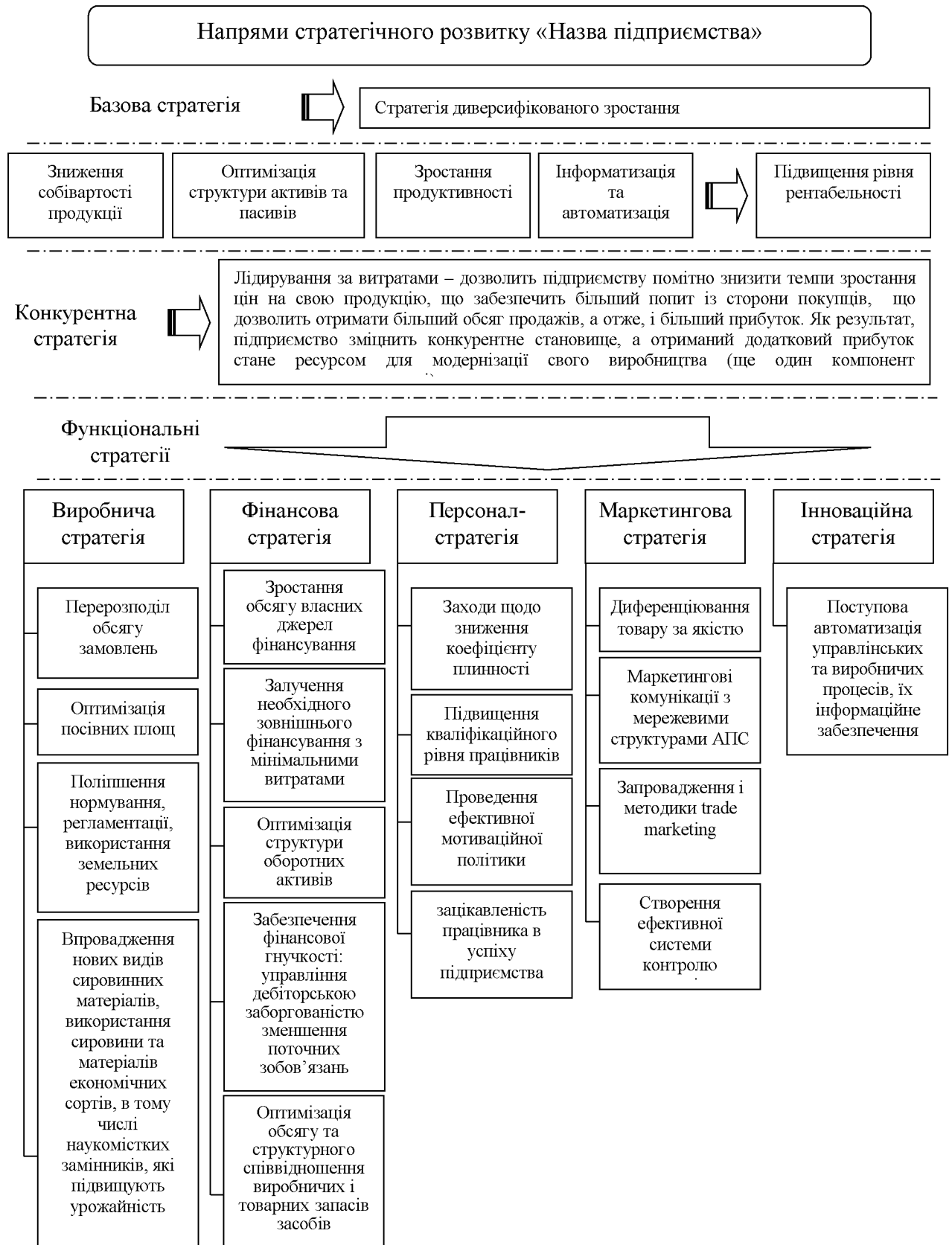


Рис. 3.1. Пропоновані напрями стратегічного розвитку «Назва підприємства»[авторська розробка]

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації стратегічного набору розвитку «Назва підприємства»

Пропонований стратегічний набір для розвитку підприємства є засобом підвищення ефективності його діяльності в майбутньому періоді. Проте, потребує додаткового обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих змін. Оскільки, перш за все, керівництву пропонувалось здійснити оптимізацію фінансової складової стратегічного набору за напрямками зменшення запасів та дебіторської заборгованості, та мінімізації залучення позичкового капіталу (особливо поточного), а також підвищити ефективність використання кадрового потенціалу (що характеризує показник продуктивності праці), пропонується визначити вплив зазначених факторів на результати економічної діяльності підприємства. Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів. З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатофакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.1)$$

Основне завдання багатофакторної виробничої регресії – це здійснити дослідження впливу основних факторів фінансової та виробничо-господарської діяльності на результат функціонування підприємства. Відтак, в даному випадку на основі багатофакторної лінійної регресії здійснено дослідження впливу продуктивності праці, розміру поточних зобов'язань та обсягу оборотних активів на показник чистого прибутку діяльності «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. Розрахунки проведено за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій та масивів (додаток П).

Перший етап в дослідженні багатфакторної лінійної моделі це алгоритм методу Фаррара-Глобера перевірки мультиколінеарності. Термін «мультиколінеарність» означає, що в багатфакторній регресійній моделі дві або більше незалежних змінних (факторів) пов'язані між собою лінійною залежністю або, іншими словами, мають високий ступінь кореляції. Оскільки $Xi^2_{розр.}(8,27) > Xi^2_{кр}(7,81)$, можна зробити висновок, що загальна мультиколінеарність матриці факторів існує.

Другий етап дослідження передбачав визначення парних коефіцієнтів кореляції та їх числове вираження. Такі коефіцієнти кореляції визначають рівень впливу окремих факторів на показник Y , тобто чистий прибуток від господарської діяльності. Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, то можна простежити, що кожен із факторів має середній та суттєвий вплив на рівень чистого доходу:

продуктивність праці, коефіцієнт кореляції 0,3, що стверджує про рівень нижче середнього зв'язку та не досить суттєвий вплив цього фактора на показник чистого прибутку;

обсяг поточних зобов'язань, коефіцієнт кореляції 0,67, свідчить про тісний зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на показник чистого прибутку від господарської діяльності підприємства;

розмір оборотних активів, коефіцієнт кореляції дорівнює 0,59, що свідчить про досить тісний зв'язок та прямий вплив цього фактора на результативний показник діяльності «Назва підприємства»

Отже, аналізуючи парні коефіцієнти кореляції, визначено, що найменший вплив на економічну ефективність господарської діяльності «Назва підприємства» здійснює показник продуктивності праці, коефіцієнт кореляції якого становить 0,30, тому саме цей фактор виключаємо із подальшого економетричного аналізу багатфакторної регресійної моделі.

Аналіз та прогнозування багатфакторної лінійної регресії чистого прибутку підприємства проведено із двома факторами: розмір поточних зобов'язань та вартість оборотних активів.

Слід зазначити, що в умовах діяльності «Назва підприємства» продуктивність праці є одним із ключових факторів, який впливає на ефективність та прибутковість господарської діяльності, а відповідно і на стратегію підприємства загалом, тому виключення цього фактора з подальшого аналізу багатфакторної виробничої регресії ґрунтується виключно на парних коефіцієнтах кореляції.

Також, визначено в моделі багатфакторної виробничої функції частинні коефіцієнти кореляції так само, як і парні, характеризують тісну зв'язку між двома змінними. Але на відміну від парних частинні коефіцієнти характеризують тісноту зв'язку за умови, що інші незалежні змінні сталі.

Третім етапом є проведення розрахунків транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння багатфакторної виробничої функції для визначення теоретичного та прогнозного рівнів чистого прибутку від господарської діяльності.

В результаті обчислень, що наведенні в додатку П, багатфакторна виробнича лінійна регресія має вигляд:

$$Y_r = 11871,93 - 0,303X_2 + 0,334X_3$$

Розглянемо більш детально статистичні коефіцієнти та параметри багатфакторної виробничої функції. Враховуючи, те що параметри рівняння обчислюють способом найменших квадратів, то маємо $a_0 = 11871,93$; $a_1 = -0,303$; $a_3 = 0,334$.

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Отже, із збільшенням позичкового капіталу на 1 тис. грн чистий прибуток від господарської діяльності зменшиться на 0,303 %, а із збільшенням вартості оборотних активів на 1 тис. грн результативний показник збільшиться на 0,334 %.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,98. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про тісний зв'язок між факторами (X_2 , X_3) та показником Y , тобто показником позичкового капіталу, вартістю оборотних активів та результативним показником – чистим прибутком «Назва підприємства», а також, що варіація даного показника на 98,0 % зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори суттєво впливають на досліджуваний показник – чистий прибуток від господарської діяльності.

З метою визначення якості розрахованої моделі, необхідно провести аналіз F-критерію Фішера. У даному випадку $F_{\text{розрах}}=10,14$ та $F_{\text{таб}}=9,55$ оскільки $F_{\text{розрах}}(10,14) > F_{\text{таб}}(9,55)$, то багатофакторну лінійну економетричну модель із надійністю $R=0,95$ можна вважати адекватною експериментальним даним і на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз та прогнозування рентабельності господарської діяльності.

Четвертим етапом став аналіз коефіцієнта еластичності, що розраховується для кожного із факторів. Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, тобто чистий прибуток від господарської діяльності, якщо фактор зміниться на 1 %. Якщо обсяг оборотних активів збільшиться на 1 %, то чистий прибуток зменшиться на 2,25 %, а якщо вартість оборотних активів збільшиться на 1 %, то результативний показник збільшиться на 1,53 %.

Прогнозне значення чистого прибутку на 2022 рік становить 6903,36 тис. грн, за умови, що вартість поточних зобов'язань не перевищить прогнозоване значення у 38357, 2 тис. грн та вартість оборотних активів не перевищить 12130,2 тис. грн (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Прогнозований обсяг чистого «Назва підприємства» на 2022 р.

Слід зазначити, що визначення прогнозного значення цих факторів на 2022 рік проводилось за допомогою вбудованої статистичної функції ТЕНДЕНЦІЯ, але в умовах підприємства ці значення можуть бути іншими, зважаючи на виробничу діяльність, фінансовий стан та стратегію підприємства взагалі.

Слід відмітити, що розрахунок основних статистичних показників багатфакторної лінійної регресії чистий прибуток «Назва підприємства» можна проводити не тільки вручну, а із використанням вбудованих функцій Microsoft Excel та надбудови Пакет аналізу. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що на практиці доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів на підприємстві.

Отже, проаналізувавши явище мультиколінеарності, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнт детермінації, значення F-критерію Фішера, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що

кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – чистого прибутку «Назва підприємства».

Графічно багатофакторну регресію $Y_r = 11871,93 - 0,303X_2 + 0,334X_3$ зображено в додатку Р, де позначений фактичний, теоретичний та прогнозний рівні обсягу чистого прибутку «Назва підприємства», 2016-2020, 2022 рр.

Отже, на основі всього вищезазначеного можемо зробити висновок, що для покращення свого фінансового стану, для досягнення успіху на внутрішньому ринку, для завоювання нових конкурентних позицій, «Назва підприємства» потребує диверсифікації своєї діяльності, що можливе за умови формування та впровадження системи конкурентних переваг та зміни, відповідно до них, конкурентної стратегії диференціації на стратегію лідирування за витратами.

Все більш очевидним стає те, що головною характерною рисою нової систем стратегічного управління на «Назва підприємства» повинна стати орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікацію операцій, інноваційну діяльність, максимальне використання творчої активності персоналу. Не менш важливим аспектом реалізації стратегічного набору «Назва підприємства» є формування ефективної системи стратегічного управління на досліджуваному підприємстві. Але, разом з тим, умови сьогодення вимагають швидкого прийняття рішень, що мають стратегічну спрямованість, тому наступним кроком є визначення ефективності від запропонованих заходів.

Також доцільно визначити можливість реалізації пропонованого стратегічного набору «Назва підприємства». Відтак, аналіз кількісних показників стратегії підприємства пропонується оцінювати за допомогою формули Z-фактора Альтмана, що дає змогу визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику (табл. 3.1):

$$\text{Z-фактор} = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (3.2)$$

де X_1 – вартість оборотних фондів, поділена на активи (оборотні + основні - амортизація);

X_2 – нерозподілений прибуток, поділений на активи;

X_3 – прибуток до сплати податків і відсотків, поділений на активи;

X_4 – ринкова вартість статутного капіталу (кількість акцій помножена на поточне котирування), поділена на вартість усіх пасивів;

X_5 – обсяг продажів, поділений на активи.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для розрахунку Z-фактора Альтмана для визначення доцільності реалізації стратегічного набору «Назва підприємства»

№ з/п	Позначення показника	Методика розрахунку	Коефіцієнт показника	Розраховане значення показника для ТзДВ «Полтавська фірма «Ворскла» у 2016 році
1	X_1	вартість оборотних фондів, поділена на активи (оборотні + основні - амортизація)	1,2	$(86218 + 10 - 5222) / 115617 = 0,701$
2	X_2	нерозподілений прибуток, поділений на активи	1,4	$47973 / 115617 = 0,915$
3	X_3	прибуток до сплати податків і відсотків, поділений на активи	3,3	$7757 / 115617 = 0,067$
4	X_4	ринкова вартість статутного капіталу (кількість акцій помножена на поточне котирування), поділена на вартість усіх пасивів	0,6	$44 / 115617 = 0,0003$
5	X_5	обсяг продажів, поділений на активи	1,0	$85141 / 115617 = 0,736$

$$Z = 1,2 \times 0,701 + 1,4 \times 0,415 + 3,3 \times 0,067 + 0,6 \times 0,0003 + 1 \times 0,736 = 0,841 + 1,281 + 0,221 + 0,0002 + 0,736 = 3,079.$$

Якщо $Z > 2,99$ – ситуація на підприємстві стабільна, ризик неплатоспроможності протягом найближчих двох років зовсім незначний. Тобто, розрахований Z-фактора Альтмана вказує на мінімальний ризик реалізації запропонованого стратегічного набору для «Назва підприємства».

Висновки до розділу 3:

Визначивши шляхи вдосконалення управління стратегією «Назва підприємства», доцільно відзначити:

1. Отже, за даних умов функціонування, для більш ефективної реалізації стратегічного набору «Назва підприємства» доцільно реалізовувати конкуренту стратегію лідирування за витратами, що ґрунтується на вузькому асортименті продукції, який має нижчу вартість порівняно з конкурентами. З цією метою керівництву потрібно оптимізувати усі частин виробничо-управлінської системи: виробничі потужності; рівень витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, тобто зорієнтувати її на високий рівень показників ефективності виробництва. Керівництву підприємства необхідно розробити заходи щодо зміни функціональних стратегій, що призведуть до зміни загальної стратегії (переходу від стратегії обмеженого росту до стратегії диверсифікованого зростання).

2. Здійснено обґрунтування економічної доцільності реалізація запропонованих змін. Оскільки, перш за все, керівництву пропонувалось здійснити оптимізацію фінансової складової стратегічного набору за напрямками зменшення запасів та дебіторської заборгованості, та мінімізації залучення поточного позичкового капіталу, а також підвищити ефективність використання кадрового потенціалу (що характеризує показник продуктивності праці), пропонується визначити вплив зазначених факторів на результати економічної діяльності підприємства. За рахунок побудови багатofакторної виробничої лінійної регресії було встановлено, що із збільшенням позичкового капіталу на 1 тис. грн чистий прибуток від господарської діяльності зменшиться на 0,303 %, а із збільшенням вартості оборотних активів на 1 тис. грн результативний показник збільшиться на 0,334 %. Доцільність визначення можливості реалізації запропонованого стратегічного набору розраховано на основі моделі Z-фактора Альтмана, яка вказує на мінімальний ризик реалізації запропонованого стратегічного набору для «Назва підприємства».

ВИСНОВКИ

Визначивши шляхи вдосконалення управління стратегією «Назва підприємства», доцільно відзначити:

1. Стратегія розвитку підприємства являє собою довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів та форми його діяльності, системи взаємовідносин всередині суб'єкту господарювання, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей.

2. Стратегія розвитку сучасного підприємства становить тріаду «загальна-конкурентна-функціональна». Для визначення базової стратегії розвитку підприємства використовують найбільш оптимальну для вітчизняних суб'єктів господарювання методику SWOT-аналізу; для визначення конкурентної стратегії – матрицю GE/McKinsey; в межах загальної стратегії та конкурентної стратегії розробляється набір функціональних стратегій.

3. «Назва підприємства» засноване у 2007 р. і розташоване в с. xxxx xxxxx області, xxxx районі. Загальна земельна площа складає у звітному році 3529 га, що на 14 га менше у порівнянні з 2016 р. або ж на 0,4 %. Підприємство спеціалізується на вирощуванні кукурудзи на зерно (63,3 % в структурі виробництва продукції), соняшнику (17,9 %), сої (10,0 %). Середньооблікова чисельність працівників зменшується протягом аналізованого періоду на 8 особи і становить 63 особи у 2020 р. Більшість активів підприємства – це оборотні активи (2020 р. – 74,6 %). Головним джерелом фінансових ресурсів є позичковий капітал, який у звітному році становить 65903,0 тис. грн, тобто 67,0 %. Проведений аналіз показників рентабельності засвідчив зниження ефективності діяльності підприємства.

4. Суб'єктами стратегічного управління «Назва підприємства» є вище керівництво та провідні фахівці підприємства. Об'єктом виступає процес формування та реалізації стратегії підприємства. Водночас, у процесі стратегічного управління бере участь і інший персонал підприємства: загальні збори учасників, дирекція, керівники та працівники структурних підрозділів, в

окремих випадках і виробничий персонал. Стратегічні плани на три роки (а також фінансовий план і функціональна стратегія) складаються лише після затвердження стратегічного документу. Сформований загальний стратегічний план уточнюється головним бухгалтером, агрономом та менеджером зі збуту з точки зору реалізації (за фінансовими ресурсами) та доводиться до всього персоналу підприємства.

5. Відповідно до проведеного SWOT-аналізу, «Назва підприємства» опинилось в полі «сильні сторони та загрози», що свідчить про можливість підприємства протистояти численним загрозам та негативним факторам зовнішнього середовища. Конкурентна стратегія підприємства – це стратегія фокусування. Для покращення результатів своєї діяльності, керівництво підприємства має спрямовувати всі зусилля на боротьбу із слабкими сторонами внутрішнього потенціалу. Альтернативи базової корпоративної стратегії стабілізації передбачають наступне: «стратегія вибіркового розвитку», «стратегія розвитку асортименту продукції», «економія витрат» та «адаптація до зовнішнього середовища». Всі стратегічні групи товарів реалізують конкурентну стратегію вибіркового розвитку, що орієнтована на отримання максимального прибутку і пошуку шляхів для переходу у зону зростання.

6. На сучасному етапі розвитку керівництву «Назва підприємства» необхідно розробити заходи щодо зміни функціональних стратегій, що призведуть до зміни загальної стратегії (переходу від стратегії обмеженого росту до стратегії диверсифікованого зростання). Відтак, слід звернути увагу на перерозподіл площ виділених під вирощування окремих видів продукції, а саме зменшити обсяг площ виділених під вирощування сої. Для оптимізації розміру запасів пропонується ряд моделей, серед яких найбільше поширення отримала «модель економічно обґрунтованого розміру замовлення» (Economic ordering quality – EOQ model) або модель Уілсона. Основними напрямками управління дебіторською заборгованістю на підприємстві повинні стати: обґрунтування оптимального терміну надання відстрочки оплати рахунків покупцями, рефінансування дебіторської заборгованості, контроль простроченої дебіторської

заборгованості. Щодо кадрової політики, то в першу чергу, потрібно звернути увагу на заходи щодо зниження коефіцієнту плинності персоналу. Оскільки, підприємство займає визначений сегмент на ринку продукції рослинництва, маючи незначний асортимент продукції, то керівництву потрібно звернути увагу на цінову політику з орієнтацію на якість продукції та показник ціни підприємств-конкурентів з врахуванням середнього показника ціни на визначеному сегменті. Слід зазначити і про налагодження збуту продукції в середині агропродовольчої сфери, особливо з підприємствами, які здійснюють переробку продукції рослинництва. Щодо інноваційної функціональної стратегії досліджуваного підприємства, то керівництву потрібно здійснювати поступову автоматизацію виробничих процесів, їх інформаційний супровід. Підприємству доцільно реалізовувати конкуренту стратегію лідирування за витратами та базову стратегію – диверсифікованого зростання.

7. Пропонований стратегічний набір для розвитку підприємства є засобом підвищення ефективності його діяльності в майбутньому періоді. Проте, потребує додаткового обґрунтування економічної доцільності реалізація запропонованих змін. Оскільки, перш за все, керівництву пропонувалось здійснити оптимізацію фінансової складової стратегічного набору за напрямками зменшення запасів та дебіторської заборгованості, та мінімізації залучення поточного позичкового капіталу, а також підвищити ефективність використання кадрового потенціалу, пропонується визначити вплив зазначених факторів на результати економічної діяльності підприємства. За рахунок побудови багатофакторної виробничої лінійної регресії було встановлено, що із збільшенням позичкового капіталу на 1 тис. грн чистий прибуток від господарської діяльності зменшиться на 0,303 %, а із збільшенням вартості оборотних активів на 1 тис. грн результативний показник збільшиться на 0,334 %. Доцільність визначення можливості реалізації запропонованого стратегічного набору розраховано на основі моделі Z-фактора Альтмана, яка вказує на мінімальний ризик реалізації запропонованого стратегічного набору для «Назва підприємства».