

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій

Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління стратегією розвитку аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Чередніченко Ростислав Володимирович
Керівник: Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Особливості концепцій управління стратегією розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища	8
1.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток підприємства	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	25
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємством	25
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.3. Визначення конкурентного середовища підприємства	36
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	43
3.1. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку аграрного підприємства	43
3.2. Прогнозовані наслідки формування стратегії розвитку підприємства	51
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах особливого значення набуває формування адаптивної стратегії розвитку для підприємства, що діє на динамічних ринках з високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, що й зумовлює актуальність обраної теми.

Різноманітні аспекти дослідження стратегії господарювання розглянуті у працях багатьох вчених, зокрема: В. Андрійчука, С. Ареф'єва, А. Бричка, В. Занори, О. Кононова, І. Охріменка, В. Юрчишина та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідних робіт випускової кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської дипломної роботи є узагальнення теоретичних засад й розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства за умов динамічного бізнес-середовища. Залежно від визначених цілей даного дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- визначити сутність категорій «розвиток», «стратегія» та «управління розвитком»;
- охарактеризувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, що здійснюють вплив на управління розвитком підприємства;
- здійснити конкурентний аналіз підприємств району;
- виявити перспективні напрямки розробки стратегії розвитку агроформування;
- розрахувати ефекти щодо формування стратегії розвитку підприємства за сучасних динамічних умов господарювання.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів формування стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти

формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційному дослідженні були використані: діалектичний метод, який забезпечує взаємозв'язок між явищами, фактами у їх постійному розвитку, абстрактно-логічний метод – для формулювання теоретичних висновків і рекомендацій; конкурентний аналіз; економіко-статистичний – для вивчення масових явищ, процесів, факторів, виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – для оцінки сучасного стану, графічний методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у полягає в поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень формування стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Наукова новизна визначається формалізованими завданнями дослідження і полягає в:

набули подальшого розвитку

бачення теоретико-методологічних засад управління стратегією розвитку аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, що полягають у необхідності гнучкого, системного та адаптивного підходу до управління. У свою чергу, вимагає від підприємства вміння швидко реагувати на зміни, використовувати інноваційні технології та механізми, аналізувати ризики і можливості, а також обирати оптимальні стратегії в контексті конкретних умов.

Інформаційну базу магістерської дипломної роботи склали як законодавчі акти, нормативи, результати наукових досліджень, так і дані первинного обліку, річні звіти, баланс, статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства, матеріали власних досліджень автора тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість даного дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків й методичних рекомендацій для формування стратегії розвитку підприємства. Запропоновані розробки та практичні

рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві аграрного сектору.

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

1. Воронько-Невіднича Т., Лопатинський Р., Буціна М., Чередніченко Р. Логістичні аспекти в системі управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 285-289.

URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421>.

2. Чередніченко Р., Шелемба М. Формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства в сучасних умовах. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжн. науково-практичн. конф., 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Т. 1. 353 с. С. 91-93.

3. Чередніченко Р., Світлова А. Перспективи стратегічного управління аграрними підприємствами. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжн. науково-практичн. конф., 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Т. 1. 353 с. С. 78-80.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 62 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань. Робота містить 6 таблиць, 2 рисунки та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.3. Особливості концепцій управління стратегією розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розгляд аграрного підприємства як частини більшого бізнес-середовища, що включає постачальників, споживачів, конкурентів і регуляторів. Це передбачає інтеграцію всіх бізнес-процесів в єдину систему, що дозволяє знижувати витрати та оптимізувати ресурси.

Управління стратегією розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища є складним і багатогранним процесом, який вимагає врахування різних факторів і концепцій. Особливості цих концепцій допомагають підприємствам адаптуватися і виживати в умовах швидких змін. Розглянемо основні особливості концепцій управління стратегією розвитку підприємства:

1. Адаптивність. Гнучкість стратегії: у сучасному бізнес-середовищі важливо мати стратегію, яка миттєво реагує на зміни ринку, технологій, конкурентів та споживчих уподобань. Динамічне планування: стратегії розробляються з урахуванням можливості їх частого перегляду та корекції, базуючись на отриманих результатах, даних про конкурентів та відгуках споживачів.

2. Системний підхід. Цілісність бізнес-процесів: управління стратегією передбачає інтеграцію всіх бізнес-процесів, включаючи виробництво, управління фінансами, маркетинг та людські ресурси. Взаємозв'язок між функціями: Важливо враховувати, як зміни в одній області можуть вплинути на інші області підприємства.

3. Клієнтоорієнтованість. Приоритет потреб споживачів: успішні

стратегії зосереджені на вивченні потреб і вподобань клієнтів, що дозволяє створювати продукти та послуги, які надають їм максимальну цінність. Зворотний зв'язок: регулярний збір відгуків від клієнтів для корекції стратегії, що сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності.

4. Інноваційність. Постійний розвиток: стратегії повинні включати інноваційні елементи, які дозволяють підприємству бути на передовій технологічного прогресу та реагувати на зміни в ринковому середовищі. Фокус на нових можливостях: важливо не лише впроваджувати нові технології, а й думати про нові бізнес-моделі і підходи до ведення бізнесу.

5. Управління ризиками. Аналіз зовнішніх і внутрішніх ризиків: стратегії мають оцінювати можливі загрози, включаючи економічні кризи, зміни в законодавстві та конкурентні ризики. Розробка резервних планів: наявність чітких планів для реагування на непередбачувані ситуації, що підвищує стійкість підприємства.

6. Довгострокова перспектива і стійкий розвиток. Соціальна відповідальність: у сучасному бізнес-середовищі важливим аспектом є стратегія, яка враховує соціальні та екологічні питання, що сприяє репутації та конкурентоспроможності підприємства. Стратегія сталого розвитку: врахування екологічних факторів та соціальної відповідальності при розробці стратегій, що сприяє довгостроковій стійкості.

7. Аналітичний підхід і використання даних. Обґрунтованість рішень: використання аналітичних інструментів для оцінки даних, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення та планувати свої дії на основі статистики та прогнозів. Великі дані та штучний інтелект: актуальним стає використання великих обсягів даних для аналізу ринку, споживчих трендів, а також для передбачення майбутніх змін.

8. Лідерство і культурні зміни. Культура інновацій: створення середовища, що заохочує інновації, експерименти та ризик у межах підприємства. Лідерство та управління змінами: ефективне управління змінами та лідерство, спрямоване на забезпечення підтримки команди під час

впровадження нових стратегій [1].

Проблеми процесів змін, що відбуваються у вітчизняній економіці, потребують розробки унікального наукового підходу до вирішення сучасних економічних проблем із використанням світових ресурсів та врахуванням вітчизняних особливостей і реалій [20, с. 107].

Якщо сучасна наукова парадигма управління стратегічним розвитком підприємств збігається з сучасним станом соціально-економічних відносин у нашій державі та враховує закономірності та особливості їх розвитку, це матиме суттєвий вплив на ефективність стратегічної системи управління та розвиток вітчизняних підприємств. Розбудова системи стратегічного управління в Україні має здійснюватися шляхом поєднання інноваційних наукових розробок із практичним досвідом господарювання [18, с. 247].

Важливим питанням господарської діяльності є її розвиток. Це пояснюється тим, що це ключова передумова для забезпечення можливості виходу на нові ринки або збереження присутності на існуючих.

Загалом категорія «розвиток» характеризує якісні зміни на підприємстві. Зокрема, А. Золотаревський трактує поняття «розвиток» як процес переходу від одного якісного та кількісного стану до іншого [20, с. 108]. В. Андрійчук визначає категорію «корпоративний розвиток» як розвиток подій. До них належать незворотні, свідомі та регулярні зміни в економічній системі, послідовність переходу від однієї країни до іншої на основі технології, удосконалення технології та організації праці, управлінські інновації тощо [2, с. 705].

Розглядаючи науковий підхід до трактування поняття «розвиток підприємства», багато науковців трактують його як унікальний процес змін у просторово-часовій відкритій системі, що характеризується безперервною зміною глобальних цілей. Функціонує формування нових децентралізованих структур (одна з альтернативних траєкторій корпоративного розвитку)» [62, с. 56].

Розвиток підприємства – це не одноразовий перехід до досягнення

«найвищого» (а отже, вічного) стану системи, а процес, який не припиняється в часі. Це відбувається не завжди постійно, а через подолання криз різного масштабу» [6, с.129]. З іншого боку, експерти [42, с. 100] запропонували досліджувати розвиток підприємства з урахуванням складових його потенціалу, тобто матеріального, виробничого, збутового, фінансового потенціалу тощо.

Таким чином, узагальнюючи різні думки авторів, на сьогодні сформовано чотири підходи до визначення природи та сутності розвитку підприємства як економічної категорії (рис. 1.1).

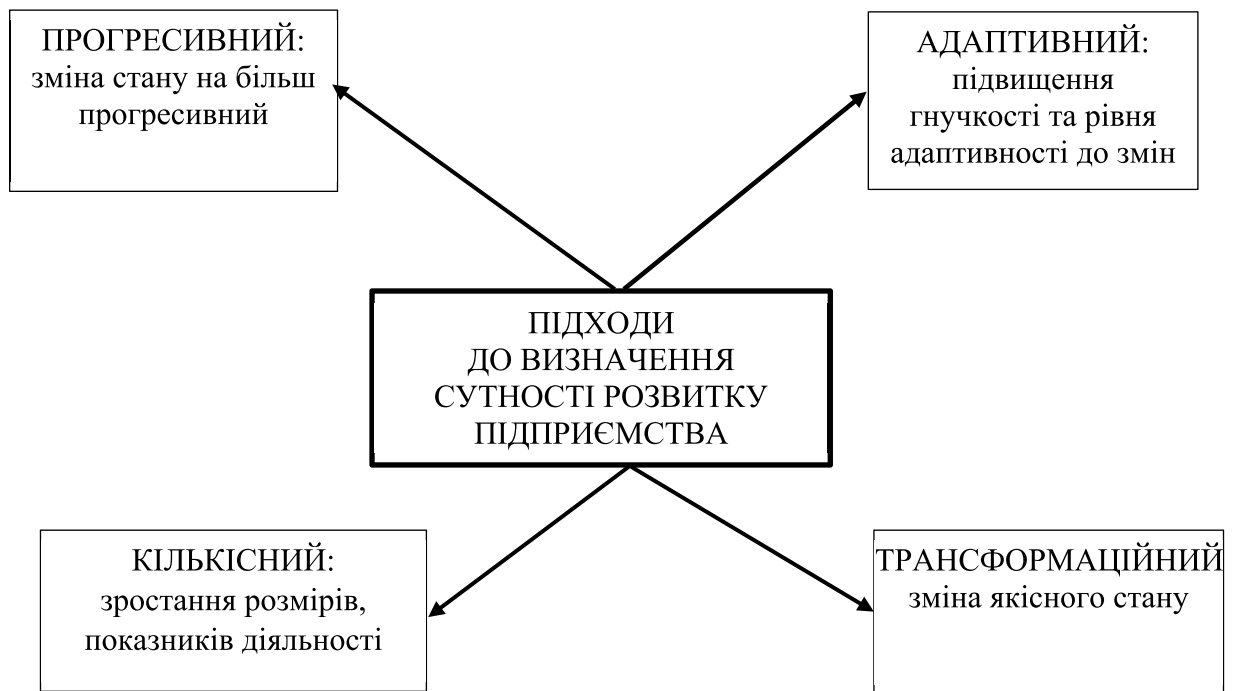


Рис. 1.1. Основні підходи до визначення сутності розвитку суб'єкта підприємницької діяльності [22, с. 99]

Розвиток організації може базуватися на різних сценаріях, результатах, періодах часу, моделях тощо.

З точки зору сучасного наукового світу, еволюція системи характеризується двома рівнями еволюції. Перший характеризується

стабільністю, лінійністю та передбачуваністю, другий – нестабільністю та нелінійністю [21, с. 59].

Іншими словами, характеристиками корпоративного розвитку в сучасній ситуації є нелінійність, багатоваріантність (альтернативність), стохастичність, непередбачуваність, конструктивна роль хаосу (безладдя), випадковість виникнення нової тощо [3, с. 8]. Оскільки більшість компаній мають відкриті соціально-економічні системи, зовнішні та внутрішні фактори мають значний вплив. Системно-інформаційною основою формування механізмів розвитку підприємства є цілісний аналіз чинників.

Механізм розвитку дозволяє суб'єктам господарювання:

- отримати конкурентну перевагу. Цей механізм спрямований на реалізацію якісних і кількісних цілей, цільовий підхід;

- координація механізмів забезпечення розвитку організації при появі нових проблем в економічній діяльності підприємства, соціальних проблем і екологічних питань, виявлення нових тенденцій і можливість уникнути плутанини в процесі досягнення цілей розвитку.

Відповідно до законів організації, розвиток є незворотною, навмисною та природною зміною матерії та свідомості. Можливо, тому прийнято розрізняти дві форми розвитку: еволюцію і революцію.

Розглянемо теорії корпоративного розвитку різних авторів. Тому, згідно з теорією орієнтованого розвитку, розвиток підприємства розглядається як розвиток індивідів відповідно до їх здатності адаптуватися до змін. Фірма переходить з одного стану в інший і досягає стану рівноваги [3, с. 29].

У теорії циклічного розвитку підприємств розвиток підприємств є результатом циклічного розвитку світової та національної економіки, що супроводжується спадом і занепадом [27, с. 51].

Прихильники теорії корпоративного життєвого циклу розглядають розвиток компанії через певний життєвий цикл, що характеризується такими етапами, як народження, зростання, стабілізація та занепад.

Теорія «втрати прав на розвиток». Надмірна концентрація економічних ресурсів у майбутньому може призвести до зупинки розвитку та нестачі фінансування в поточному періоді [35, с. 96].

Відповідно до «революційної» теорії розвитку, підприємства знаходяться на межі занепаду, а перспективи їх розвитку невизначені. Теорія полягає в тому, що «ідеї народжуються, коли немає нового бізнесу». Якщо керівникам не вдається реалізувати ідеї розвитку, розвиток зупиняється [5, с. 418; 31, с. 13; 35, с. 150].

Проте теорія, яка сьогодні визначає розвиток у більшості країн, – це теорія сталого розвитку. На думку вченого [56, с. 31] «...концепція сталого економічного розвитку визнана світовою спільнотою країн як домінуюча ідеологія людської цивілізації XXI століття та як стратегічний напрямок матеріального, соціального та духовного прогресу суспільства».

Тому українські компанії повинні створити корпоративну систему управління, засновану на сталому розвитку. Таке управління не тільки сприяє фінансовій стабільності, конкурентоспроможності та ефективному функціонуванню ринків, але й дозволяє виробничим організаціям зменшити шкідливі викиди в атмосферу, поліпшити умови праці та соціальний статус населення в цілому [1; 4, с. 41; 25, с. 141].

Оцінка здійсненності розробки також вимагає врахування умов і факторів впливу. Зручність групування факторів на економічні, екологічні, технологічні та соціальні визначають принципи розвитку підприємства. Важливо мати на увазі, що ці фактори можуть бути зовнішніми і внутрішніми.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує в собі цілеспрямований і комплексний підхід до діяльності підприємства, що дозволяє визначати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства, розробляти і впроваджувати системи відповідності нормативам [56, с. 120].

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери визначають конкретні цілі своєї діяльності з

метою здійснення довгострокового управління підприємством з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх умов і розробляють стратегії досягнення цих умов.

Управління стратегією розвитку підприємства – це багатогранний формальний процес управління діями, який допомагає сформулювати та реалізувати ефективні стратегії, що сприяють збалансованості взаємовідносин між організацією та її зовнішнім середовищем, у тому числі її окремими частинами [16, с. 98].

Узагальнюючи погляди економістів на основні концепції управління стратегією розвитку підприємств [7, 8, 17, 23], вони можуть бути визначені за допомогою стратегічного мислення і виражаються в таких особливостях застосування:

- це взаємозв'язок системного, контекстуального та об'єктивного підходів до організаційної діяльності, яку можна визначити як відкриту соціально-економічну систему. Використання лише одного з наведених вище підходів не дасть бажаних результатів. Поєднання трьох підходів допоможе досягти синергії та забезпечити ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі;

- визначення умов ведення бізнесу та ідентифікація ключових екзогенних факторів впливу. Це дає змогу розробити систему стратегічного управління, яка відповідає цим різним умовам, залежно від характеристик підприємства та характеристик зовнішнього середовища організації;

- необхідність збору різної інформації та організації відповідних баз даних. Аналіз та застосування отриманої інформації для прийняття стратегічних рішень зменшує невизначеність ситуації, дозволяючи приймати рішення та вживати заходів щодо змін у підприємстві;

- надає можливість впливати на ситуацію, прогнозуючи вплив прийнятих рішень і відповідно поширюючи рецепт, будуючи ефективні зв'язки і формуючи стратегічну поведінку співробітників;

- застосування відповідних інструментів та систематичної підтримки

розвитку підприємства: цілі, «дерево цілей», стратегія, «набір стратегій», стратегічні плани та програми, стратегічне планування та контроль.

Наведені характеристики не дають повного бачення сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найважливіші складові.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, а й динамічний процес аналізу, стратегічного вибору, планування, реалізації та реалізації розроблених підприємством планів. Цикл охоплює п'ять основних завдань:

- 1) сформулювати стратегічне бачення майбутніх бізнес-рішень компанії та напрямок організаційного розвитку;
- 2) перетворення стратегічне бачення та місію на вимірювані цілі та завдання;
- 3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
- 4) грамотна та ефективна реалізація та виконання обраної стратегії;
- 5) перегляд довгострокових напрямків, цілей, стратегій чи впровадження з урахуванням накопиченого досвіду, мінливих умов, нових ідей і нових можливостей, оцінка рівня досягнення поставлених цілей, розгляд і пропозиція нових напрямів розвитку [28, с. 46].

Крім того, сучасна практика виробила різні методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Найпоширенішим у повсякденних ситуаціях є SWOT-аналіз зовнішнього середовища. PEST-аналіз; економіко-статистичні методи; методи економіко-математичного моделювання; метод оптимізації.

Роль кожного підприємства в національному житті зростає, і важливо, щоб стабільне та ефективне функціонування підприємств забезпечувало успіх і виконувало порядок денний соціального розвитку на мікрорівні. У зв'язку з цим складність цих процесів і необхідність розробки концепцій управління, які забезпечують стратегічний напрямок, стають все більш важливими.

Концепція сталого розвитку, спочатку сформульована для вирішення соціальних проблем, згодом стала основою для дослідження тенденцій

розвитку підприємства з точки зору економічної, екологічної та соціальної складових з метою досягнення сталих темпів динаміки.

Отож, особливості концепцій управління стратегією розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища вказують на важливість гнучкості, інноваційності, клієнтоорієнтованості та системності. Підприємства, які здатні швидко адаптувати свої стратегії до змін, оцінювати ризики, підтримувати інноваційні процеси та зосереджуватись на довгостроковій стійкості, матимуть значну перевагу на сучасному конкурентному ринку.

1.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток підприємства

В умовах стрімких темпів змін, нестабільності та невизначеності системи управління підприємствами вітчизняна економіка потребує концептуального перегляду методів і положень управління розвитком підприємства. Для кожного бізнесу важливо провести аналіз зовнішнього середовища, що включає вивчення постачальників ресурсів, наявності ринків збуту, покупців продукції, законодавства, існуючих технологій, конкурентів тощо.

Щоб вибрати правильний метод аналізу зовнішнього середовища, необхідно врахувати наступне: складність – кількість факторів, якими має реагувати бізнес; мобільність – швидкість змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в бізнес-середовищі; невизначеність – кількість і достовірність інформації про конкретні фактори зовнішнього середовища [13, с. 341].

Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток підприємства є ключовим аспектом стратегічного управління і визначає ефективність його діяльності, конкурентоспроможність та стійкість в умовах

постійних змін. Розглянемо основні елементи та їхній вплив на підприємство.

Внутрішнє середовище підприємства включає всі елементи, які перебувають під контролем управлінського персоналу. Ключові компоненти внутрішнього середовища та їхній вплив:

1. Організаційна структура впливає на швидкість прийняття рішень і гнучкість підприємства. Плоскі структури сприяють швидшому реагуванню на зміни, тоді як ієрархічні можуть сповільнити процеси.

2. Культура і цінності. Корпоративна культура визначає відношення працівників до роботи, їх мотивованість і задоволеність, що безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність.

3. Ресурси (фінансові, людські, матеріальні). Наявність і якість ресурсів, які підприємство має в своєму розпорядженні, визначає його потенціал для розвитку, інновацій і конкурентоспроможності.

4. Технології. Впровадження сучасних технологій може підвищити продуктивність, зменшити витрати і поліпшити якість продукції. Внутрішні технологічні можливості підприємства грають вирішальну роль у його розвитку.

5. Управлінські процеси. Ефективність управлінських процесів та прийняття рішень є важливими для стабільної роботи підприємства. Чіткі процедури та їх дотримання можуть зменшити помилки і підвищити продуктивність.

Зовнішнє середовище складається з різних факторів і сил, які впливають на діяльність підприємства, але не підлягають контролю з його боку. Основні компоненти зовнішнього середовища:

1. Економічні фактори. Стан економіки, рівень інфляції, обсяги ВВП, рівень зайнятості, коливання валютних курсів – все це впливає на попит та пропозицію товарів і послуг.

2. Соціокультурні фактори. Зміни в потребах, уподобаннях та поведінці споживачів, а також соціальні тенденції можуть спонукати підприємства адаптувати свою продукцію або стратегії. Наприклад, зростання усвідомлення

екологічності може призвести до попиту на еко-продукти.

3. Політичні і правові фактори. Законодавство, норми, регуляції, політичні рішення можуть мати значний вплив на діяльність підприємства. Непередбачувані політичні зміни можуть вплинути на бізнес-клімат та вимоги до звітності.

4. Технологічні фактори. Розвиток нових технологій і інновацій впливає на виробничі процеси, наявність конкурентів, а також на способи маркетингу і доставки продукції. Технологічні зміни можуть створити нові можливості або загрози.

5. Конкурентне середовище. Конкуренція з боку інших підприємств може визначити стратегії ціноутворення, маркетингу, розробки нових продуктів. Зміни в стратегіях конкурентів можуть змусити підприємство змінювати свої підходи.

Взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства має враховувати при формуванні стратегії розвитку за сучасних динамічних бізнес-умов. Зокрема:

1. Адаптація до змін. Підприємства повинні бути готові адаптувати своє внутрішнє середовище (структуру, ресурси, технології) у відповідь на зміни зовнішнього середовища (економічні, соціальні, технологічні).

2. Інновації. Внутрішні ресурси та технології можуть бути використані для розробки нових продуктів і послуг у відповідь на зовнішній попит, що стимулює зростання бізнесу.

3. Конкурентоспроможність. Зовнішнє середовище формує умови для конкуренції, тож підприємства повинні використовувати свої внутрішні можливості для забезпечення конкурентних переваг.

У процесі формулювання стратегії неможливо передбачити всі можливості, які можуть виникнути під час розробки плану дій. Інформація, яка використовується тут, може бути неповною та неточною. Якби була доступна вся інформація, вірогідність початкової стратегії, ймовірно, була б сумнівною. Це визначає потребу в зворотному зв'язку, що дозволяє своєчасно переглянути

план і внести важливі корективи.

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найбільш поширені стратегії розвитку бізнесу, які перевірені на практиці та широко обговорюються (називаються базовими або еталонними стратегіями). Він відображає підхід до корпоративного зростання і пов'язаний зі зміною стану одного чи кількох факторів [37, с. 32]: продукт; ринок; позиція підприємства в галузі; технології. Кожен елемент може перебувати в одному з двох станів: наявному або новому. Наприклад, щодо продукту це може бути рішення виробляти той самий продукт або перейти до виробництва нового продукту.

Підприємство може дотримуватися певної послідовності реалізації стратегії (рис. 1.2).

ШВИДКЕ ЗРОСТАННЯ РИНКУ	
СЛАБКА КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	<p>II. Квадрант стратегій:</p> <p>2.1. Перегляд стратегій концентрації</p> <p>2.2. Горизонтальна інтеграція або злиття</p> <p>2.3. Скорочення частини підприємства</p> <p>2.4. Ліквідація компанії</p>
	<p>I. Квадрант стратегій:</p> <p>1.1. Концентрація</p> <p>1.2. Вертикальна інтеграція</p> <p>1.3. Центрована диверсифікованість</p>
	<p>III. Квадрант стратегій:</p> <p>3.1. Скорочення витрат</p> <p>3.2. Диверсифікованість</p> <p>3.3. Скорочення частини підприємства</p> <p>3.4. Ліквідація компанії</p>
	<p>VI. Квадрант стратегій</p> <p>4.1. Центрована диверсифікованість</p> <p>4.2. Конгломератна диверсифікованість</p> <p>4.3. Спільне підприємство у новій області</p>
ПОВІЛЬНЕ ЗРОСТАННЯ РИНКУ	

Рис. 1.2. Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стріклєнда [35]

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища та можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням непередбачуваної кон'юнктури ринку. Воно полягає у встановленні довгострокового напрямку розвитку підприємства для всіх видів виробничої діяльності та зайняття відповідної або планової позиції

на внутрішньому та зовнішньому ринках [52, с. 51].

Також під час планування розглядаються можливі стратегії розвитку ринкових послуг підприємства: вихід на ринок з новою продукцією, залучення нових постачальників і споживачів продукції, розширення або припинення виробництва та реалізації попередніх продуктів і послуг. Тому світова бізнес-практика показує, що більшість компаній, які досягають значних результатів у своїй діяльності, роблять це завдяки впровадженню системи стратегічного управління.

Відповідно до концепції стратегічного управління аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідним елементом у визначенні місії та цілей підприємства, стратегія виступає інструментом досягнення цілей, а обрана для успішної реалізації концепція управління є сукупністю вибраних стратегій. Це необхідно для ведення бізнесу. Слід зазначити, що стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка займається визначенням цілей і завдань, напрямком діяльності, складанням орієнтирів розподілу ресурсів і здійсненням дій для досягнення поставлених цілей. [57, с. 482].

Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Тому основним завданням, яке вирішує корпоративна стратегія, є впровадження інновацій і змін на підприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування майбутніх змін у діяльності [46, с. 183].

Тому стратегія розвитку суб'єкта господарювання включає не лише формування довгострокових основних цілей і завдань, а й чітке визначення курсу дій та грамотний розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Зрозуміло, що умови сучасного економічного розвитку більшості країн визначаються глобалізацією та динамікою зовнішнього середовища. Незважаючи на обсяг і доступність інформації, активний розвиток

комунікаційних та інформаційних технологій, процес прогнозування майбутнього стану економічної системи залежить від багатьох факторів, які можуть вплинути на її поведінку.

Причина полягає в тенденціях світового розвитку, найважливішими з яких є сучасна поступова глобалізація та особливості економічного розвитку кожної країни. Прискорення технологічного розвитку, посилення ролі людських ресурсів та зміна інших елементів сучасного виробництва є взаємопов'язаними проблемами збалансованості та динамічного розвитку [39, 57, с. 490].

Тому всі компанії повинні адаптуватися до цих змін, удосконалюючи свої виробничі програми, логістичну інфраструктуру, торговельну та збутову політику, розробляючи відповідні стратегії на майбутнє.

Різноманітні проблеми забезпечення сталого розвитку економічних систем досліджуються науковою спільнотою в усьому світі. Для України запровадження елементів концепції сталого розвитку є не менш важливим з точки зору глобалізаційних та інтеграційних процесів [56, с. 32].

Україна прийняла Національну стратегію сталого розвитку, яка визначає пріоритет концепції сталого розвитку та базується на необхідності балансу між довкіллям, суспільством та економікою. Згідно з дослідженням, «сталий розвиток – це розвиток, який відповідає потребам сьогодення, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [4, с. 40; 19, с. 43].

Україна приєдналася до глобальних зусиль щодо забезпечення сталого розвитку відповідно до Глобальних цілей сталого розвитку. Звіт «Цілі сталого розвитку: Україна» розроблено та затверджено у вересні 2017 року. Документ визначає 86 цілей розвитку та 172 ключові індикатори для досягнення Цілей сталого розвитку з урахуванням деталей національного розвитку.

Зрозуміло, що необхідною умовою для досягнення Цілей сталого розвитку є наявність розвинених національних інституційних структур для управління сталим розвитком. Стало можливим визначити національних

уповноважених з цілей сталого розвитку, налагодити статистичні спостереження у цій сфері та запровадити ефективні системи моніторингу та контролю, зокрема парламентського контролю за діяльністю уряду щодо досягнення сталого розвитку [56, с. 32].

Звичайно, сучасні підприємства є динамічними та відкритими системами, тому їх діяльність залежить від умов зовнішнього середовища, в якому вони функціонують. В даний час зовнішнє середовище всіх компаній змінюється з непередбачуваною швидкістю. Місія будь-якого підприємства – це, перш за все, вдосконалюватися. Це забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Для цього діяльність підприємства має бути спрямована на створення умов для сталого розвитку. Практика показує, що найбільш успішними є ті компанії, які приділяють значну увагу зміцненню своєї конкурентоспроможності. [11, с. 68]. Тому саме теорія сталого розвитку визначає теорію розвитку в більшості країн. Україна також прийняла Національну стратегію сталого розвитку, яка визначає пріоритет концепції сталого розвитку та базується на необхідності балансу між довкіллям, суспільством та економікою.

Концепція сталого розвитку пропонує новий підхід до подолання проблем глобальних і національних систем, які потребують суттєвих змін у всіх сферах суспільного життя, особливо у розвитку та функціонуванні підприємств. В Україні сформовано основи сталого розвитку відповідно до Глобальних цілей сталого розвитку [12; 18, с. 245].

Участь бізнесу в реалізації Порядку денного до 2030 року необхідна як суспільству в цілому, так і самим підприємствам. Зрештою, очікується, що ця співпраця призведе до ефекту синергії. Останнє в основному пов'язане з нестабільною політичною ситуацією, браком довіри та взаєморозуміння, браком партнерства між бізнесом, урядом та суспільством. На цьому етапі визначаються цілі сталого розвитку країни та національні показники досягнень, багато з яких піддаються кількісному виміру. Ця сфера стає основою для моніторингу. Місія була визначена в частині узгодження

стратегій і планів соціально-економічного розвитку країни з Цілями сталого розвитку [47, с. 36].

Роль бізнесу є критично важливою для досягнення Цілей сталого розвитку. По-перше, підприємства залучають додаткові кошти для побудови (модернізації) інфраструктури та створення (модернізації) нових активів, які мають вирішальне значення для досягнення найбільш стійких цілей розвитку. Особливо це стосується активів, безпечних з точки зору серйозного впливу на навколишнє середовище або вартісних технологій. [24, с. 96; 50, с. 130; 61, с. 24].

Соціальна відповідальність є позитивною рисою сучасного бізнесу. Слід визнати, що теорія корпоративної соціальної відповідальності представниками українського бізнесу вивчається досить давно. У сучасному контексті корпоративна соціальна відповідальність є частиною корпоративної стратегії [13, с. 130]. Тому варто відзначити таку характерну динаміку сучасного національного бізнесу, як соціальна відповідальність, прагнення покращити ситуацію. Тому ефективність діяльності підприємств усіх рівнів залежить від добре організованої та інтегрованої системи, яка забезпечує сталий розвиток. Водночас на висококонкурентному ринку лише корпоративної ефективності недостатньо. Це пояснюється тим, що для вдосконалення бізнес-моделі компанії важливо зосереджуватися на трендах і заздалегідь передбачати зміни. Аграрне господарство, яке максимізує адаптивність і ефективно використовує наявні ресурси, має довгострокові перспективи розвитку.

Отож, вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток підприємства є комплексним і багатограним. Управлінці повинні постійно аналізувати обидва середовища, адаптувати свої стратегії і структури, щоб забезпечити стійке зростання і конкурентоспроможність. Взаємодія між зовнішніми і внутрішніми факторами визначає не лише стабільність підприємства, але й його потенціал для інновацій та розвитку.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано, що розвиток є цілісною та багатовимірною концепцією, а її досягнення вимагає інтеграції, ідентифікації, координації та постійного вдосконалення цілей, стратегій та функціональних механізмів підприємства.

2. Стратегія – це комплексний план дій, що визначає цілі підприємства, ресурси для їх досягнення та сфери діяльності. В аграрному секторі стратегія розвитку включає всі аспекти, пов'язані з виробництвом, обробкою, реалізацією продукції, а також розвитком інфраструктури.

3. Глобальна криза, пост-пандемічні наслідки, війна в Україні показали, що існуючі економічні положення не працюють так ефективно, як передбачалося спочатку. Вони втратили свою актуальність у зв'язку зі зміною економічних систем і взаємовідносин між ними. Основним завданням сьогодні є розробка економічних моделей і концепцій, які найбільш повно відповідають вимогам сьогодення та здатні раціонально реагувати на численні кризові явища, що сформувалися донині.

4. Теоретико-методологічні засади управління стратегією розвитку аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища полягають у необхідності гнучкого, системного та адаптивного підходу до управління. Це передбачає вміння швидко реагувати на зміни, використовувати інноваційні технології та механізми, аналізувати ризики і можливості, а також обирати оптимальні стратегії в контексті конкретних умов. Успішне управління стратегією розвитку не лише забезпечує стійкість аграрного бізнесу, а й сприяє його конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємством

Важливим кроком у збереженні конкурентних позицій підприємства агропродовольчої сфери є якісно новий підхід до організації процесів стратегічного управління діяльністю підприємства, оскільки воно своєчасно та адекватно реагує на зміни динамічного зовнішнього середовища, виклики та прискорення процесів глобалізації. Це зрештою змушує підприємства постійно вдосконалювати свої методи та засоби стратегічного управління для досягнення та підтримки конкурентної позиції та забезпечення довгострокового розвитку підприємств.

Разом з тим, сучасний стан ринку диктує нові вимоги функціонування, серед яких підприємству агропродовольчої сфери необхідно постійно моніторити і реагувати на всі зміни, що відбуваються у конкурентному середовищі з метою зміцнення й збереження позицій на ринку і забезпечення ефективного управління конкурентними перевагами.

Метою управління досліджуваного агроформування є збільшення прибутку підприємства за допомогою специфічних інструментів; використання комплексу виробничо-економічних і технологічних заходів для забезпечення оптимальних якісних характеристик аграрної продукції та ціни з точки зору цільових споживачів; реалізація соціальної місії суб'єкта господарювання та соціальні комунікації.

Завдання менеджменту включають:

- збільшення обсягів і прибутків, отриманих від продажу аграрної продукції;

- збільшення частки ринку;

- покращення репутації;

постачання на ринок нових видів продукції.

Принципи формування організаційно-економічного механізму такі:

складність організації управління конкурентоспроможністю, яка повинна охоплювати всі процеси агроформування;

інформація, що відображає поточний стан об'єкта, заходи щодо адаптації до ринкових умов, ступінь реалізації потенціалу, послідовність планування виходячи з положення підприємства в зовнішньому середовищі;

послідовність аналізу, метою якої є визначення не лише внутрішніх та зовнішніх факторів, а й їх взаємодія;

безперервність моніторингу;

раціональність, економічна обґрунтованість заходів з управління конкурентоспроможністю;

диверсифікація стратегій управління, зміст яких формується розвитком конкурентної позиції та різноманітністю ринку;

забезпечення зворотного зв'язку, що може підвищити ефективність управління системою та чутливість до внутрішнього середовища та зовнішніх змін;

конструктивність, яка є наслідком прийняття виключно науково обґрунтованих рішень щодо конкурентоспроможних стратегій і тактик управління;

функціональна адаптивність, що дозволяє зосередити ресурси та увагу на найважливіших чинниках в даний момент;

впровадження прогностичного управління, що забезпечує раннє розпізнавання кризових явищ;

забезпечення швидкого реагування, що передбачає припинення кризових явищ, що ставлять під загрозу конкурентну позицію підприємства;

синергії, що акумулюють ефективний потенціал діяльності функціональних підрозділів або окремих працівників у результаті координації та інтеграції діяльності.

Організація результативної господарської діяльності як безперервного

процесу дозволить підприємству досягти рівня адаптивності, готовності для якісного та своєчасного досягнення стратегічних цілей.

Організаційно-економічний механізм як цілісна система впливу формуються на основі системних складових, що породжують «цільові» компоненти. Нами розглядаються такі складові: цілі та завдання; принципи, методи; форми та засоби управління.

Для функціонування стратегії розвитку досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери необхідне відповідне стимулювання. Принципи такого стимулювання представлені на рис. 2.1.

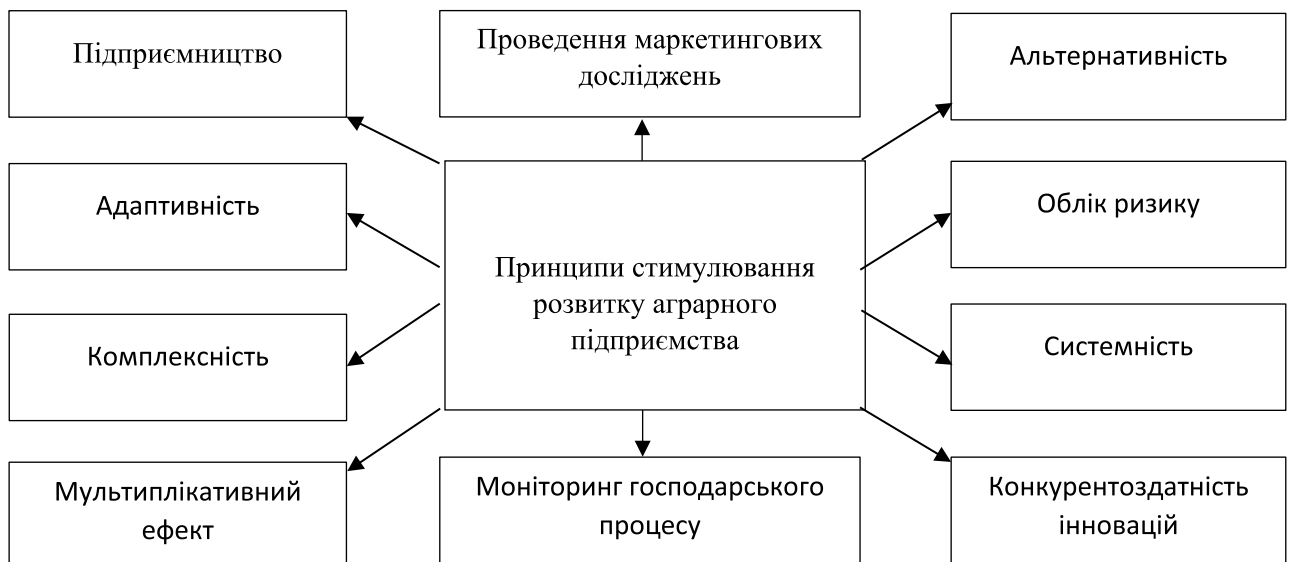


Рис. 2.1. Принципи стимулювання розвитку підприємства агропродовольчої сфери, 2019-2023 рр.

Методи організаційно-економічного механізму управління включають: координація та порядок виконання роботи підрозділів і посадових осіб; розвинені інформаційні системи, що відображають фінансово-господарську діяльність та стан внутрішнього та зовнішнього середовища; удосконалення політики управління працею, зокрема мотивації праці як засобу забезпечення єдності підприємства та цілі співробітників;

впровадження управління якістю за стандартом ISO 9001, сертифікація операційної діяльності;

диверсифікація видів продукції, що вироблюється відповідно до потреб ринку, цільове позиціонування порівняно з конкурентами тощо;

активізація інвестиційної та інноваційної діяльності;

виявлення та аналіз факторів ризику у внутрішньому та зовнішньому середовищах та їх вплив на зростання конкурентних загроз;

оцінка ймовірності кризових явищ;

оцінка реальності систем управління й внутрішнього контролю.

Під формами управління розглядаємо весь комплекс методів реалізації організаційно-управлінських повноважень щодо діяльності об'єктів управління, суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища. Під інструментами менеджменту ми розглядаємо весь комплекс методів оцінки, розробки, прийняття та перевірки управлінських рішень. Гнучкість модальностей та інструментів управління (адапованих до пріоритетів політики конкурентоспроможності) забезпечує швидку адаптацію до екологічних загроз, впровадження заходів реагування на надзвичайні ситуації та впровадження ефективного контролю.

Основним напрямком функцій операційного компонента є забезпечення відповідності залучених ресурсів критеріям, сформульованим у конкурентній стратегії.

Операційні складові організаційно-економічного механізму здійснюють: управління технологіями та знаннями; інформаційне забезпечення діяльності; управління науково-проектною діяльністю; системне забезпечення; юридичний супровід.

Розглянемо реалізацію організаційно-економічний механізм управління:

1) делегувати найважливіші функції окремим підрозділам, а решту розподілити між існуючими підрозділами та посадовими особами;

2) інтегрувати всі функції в існуючу функціональну структуру шляхом розподілу відповідальності між посадовими особами в межах їх повноважень.

Об'єктивною умовою забезпечення належного рівня ефективності є дотримання комплексного підходу при розподілі відповідальності за бізнес-процеси; забезпечує контроль ефективності. Потрібно контролювати всі етапи фінансово-господарської діяльності підприємства.

Разом з тим, суб'єктом управління виступає директор, який приймає участь як у розробці, так і в реалізації управлінських рішень щодо формування й забезпечення конкурентоспроможністю підприємства, тоді як предметом виступає процес формування і розвитку підприємства агропродовольчої сфери.

Отже, метою управління суб'єкта господарювання є забезпечення життєздатності й сталого функціонування у економічних, політичних, соціальних та інших змін зовнішнього середовища.

Розглянемо сутність управлінських підходів агроформування:

процесний – управління є певним процесом, який реалізується в певній послідовності й передбачає застосування низки функцій, серед яких організація, мотивація, планування, контроль;

системний – управління є системою, функціонування якої є неможливим без налагоджених взаємозв'язків між її елементами;

ситуаційний – управління має враховувати певні зміни, які відбуваються в зовнішньому й внутрішньому середовищі, відповідно до яких здійснюється корегування стратегії агроформування на ринку.

Розглянемо сутність функцій управління агропідприємства за сучасних умов бізнес-середовища:

– аналіз – включає вивчення існуючого рівня управління підприємства та його продукції, виявлення найважливіших факторів впливу, що визначають позицію підприємства на ринку;

– планування – включає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків виконання окремих дій щодо підвищення конкурентоспроможності як на підприємстві в цілому, так і в окремих підрозділах;

– організація – забезпечує практичну реалізацію планів і програм. Зокрема, забезпечується необхідна координація дій оперативних підрозділів і окремих спеціалістів щодо розподілу ресурсів між окремими напрямками оперативної діяльності та реалізації прийнятого плану;

– мотивація – забезпечує використання економіко-психологічних мотиваційних регуляторів діяльності суб'єктів управління корпоративною конкурентоспроможністю;

– контроль – забезпечує моніторинг виконання стратегічних заходів щодо запланованих показників;

– регулювання – передбачає зміну положень конкурентних стратегій для сприяння досягненню поставлених цілей.

Відповідно, можемо зробити висновок, що суб'єкт господарювання має вигідне адміністративне становище та досить сприятливі природно-кліматичні умови для ефективного ведення агровиробництва. Розглянемо детальніше функціональну характеристику підприємства за даними наступного пункту магістерської дипломної роботи.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом даного дослідження є аграрне підприємство у Полтавській області. Статут даного підприємства затверджено Установчими зборами, протокол № 1 від 25 травня 2016 р. Видом економічної діяльності підприємства є вирощування зернових культур та бобових культур, а також насіння олійних культур, послуги автопарку і тракторного парку працівникам підприємствам, громадянам.

Розглянемо основні напрямки діяльності досліджуваного підприємства відповідно до статуту, це, зокрема, є:

- сформування необхідних умов для навчання, технічної та виробничої практики студентів, слухачів підрозділів підвищення кваліфікації відповідно

до навчального плану та агровиробництва із урахуванням досягнень науково-технічного прогресу;

- виробництво, переробка таї реалізації сільськогосподарської продукції;
- надання послуг пов'язаних із сільським господарством та іншою пов'язаною діяльністю як учасникам ферм, так і іншим;
- створення та діяльність магазинів, а також оптова й роздрібна торгівля продукцією власного виробництва і товарами виробничо-господарського призначення, ремонт автомобілів та сільськогосподарської техніки тощо;
- інші види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України.

Одноосібним виконавчим органом є директор підприємства, який здійснює поточне керівництво господарством з усіх питань, крім тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів засновників (власників). Директор призначається (обирається) загальними зборами засновників (власників) агроформування строком на п'ять років і за рішенням зборів можуть продовжити свої повноваження на новий строк. Директор відповідає перед загальними зборами засновників (власників) суб'єкта господарювання та організовує виконання їх рішень.

Контроль за діяльністю директора досліджуваного господарства здійснює ревізійна комісія, головою та членами якої є шість осіб, які призначаються на певний строк (як правило, 5 років) загальними зборами засновників (власників) агроформування. Ревізійна комісія складає висновки щодо річного звіту та балансу. Без висновку ревізійної комісії вище керівництво не має повноважень затверджувати баланс підприємства.

Чистий прибуток, отриманий після зазначених розрахунків, повністю знаходиться в розпорядженні підприємства. Напрям використання вирішує засновник (власник). Не менше 10 % чистого прибутку агроформування

розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх частці у статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток.

Підприємство має дворівневу організаційну структуру без відділів як проміжних бізнес-одиниць, а зв'язок і взаємодія між бригадами та господарствами здійснюється безпосередньо через керівництво господарством (додаток В).

Виробничими підрозділами є молочні та свиноферми, тракторні бригади та автотранспорт, ремонтні майстерні, тік.

Організаційна структура господарства визначає структуру його управління (два рівні, що відображають порядок підпорядкованості органів управління знизу вгору). Система управління підприємством є лінійно-функціональною. Лінійна підпорядкованість усіх питань управління підприємством поєднується з функціональним управлінням.

Земельні ресурси є одним із найважливіших елементів аграрного підприємства, оскільки вони забезпечують основу для виробництва сільськогосподарської продукції. Управління цими ресурсами є ключовим для досягнення високої продуктивності, ефективного використання земель та збереження екологічної стійкості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2019–2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Всього сільськогосподарських угідь, га	4110,0	4152,0	4110,0	4201,0	3910,0	95,1
з них: рілля	3914,0	3956,0	3914,0	3978,0	3680,0	94,0
питома вага, %	95,2	95,3	95,2	94,7	94,1	98,9
пасовища	196,0	196,0	196,0	196,0	230,0	117,3
питома вага, %	4,8	4,7	4,8	4,7	5,9	122,5
Всього посівів сільськогосподарських культур, га	3914,0	3900,0	3906,0	4174,0	4076,0	104,1

Розрахунки даних табл. 2.2 показують, що площа сільськогосподарських угідь, яку використовує підприємство, зменшилась у 2023 р. у порівнянні з

2019 р. на 200,0 га (4,9 %), що обумовлено зменшенням площі ріллі до 3680,0 га і пов'язано із зниженням орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зросла на 34,0 га або 17,3 % сільськогосподарських угідь.

За досліджуваний період посівна площа товарних сільськогосподарських культур у підприємстві збільшилася на 162,0 га (4,1 %) і становить 4076,0 га або 90,3 % площі ріллі.

Персонал аграрного підприємства є ключовим фактором для забезпечення ефективності його діяльності. Від кваліфікації, організації праці та мотивації працівників залежить продуктивність, якість продукції та загальний успіх підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	243	241	241	244	246	+3
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	47	46	45	47	48	+1
до загальної кількості працівників, %	19,3	19,1	18,7	19,3	19,5	+0,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	219	195	196	197	198	-21
до загальної кількості працівників, %	90,1	80,9	81,3	80,7	80,5	-9,6
у т. ч.: в рослинництві	132	110	112	113	114	-18
в тваринництві	87	85	84	84	84	-3
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	98,8	99,6	99,6	100,0	100,0	+1,2

Результати розрахунків даних табл. 2.3 демонструють, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зросла на 3 особи (1,2 %). При цьому, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 21 особу (9,6 %) і становить 198 осіб, у тому числі в рослинництві – 114 осіб, в тваринництві – 84 осіб.

Одночасно, за 2019-2023 рр. чисельність управлінських кадрів зросла на 1 особу, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зросла з 19,3 % у 2019 р. до 19,5 % у 2023 р.

Виробничий напрямок аграрного підприємства визначається його спеціалізацією, типом продукції, що виробляється, і технологіями, які застосовуються. Це основний аспект стратегії підприємства, що впливає на його організацію, структуру, економічні результати та конкурентоспроможність. Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства (додаток Д).

Розрахунки даних додатку Е засвідчують, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 62,3 %, на продукцію тваринництва припадає 37,7 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озимої пшениці. В розвитку тваринництва провідне місце займає виробництво молока та вирощування свиней.

У структурі товарної продукції у середньому за 2019–2023 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (37,0 %), друге – молока (21,9 %), третє – насіння соняшнику (11,8 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,8 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,309, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

Виробничо-фінансова діяльність аграрного підприємства охоплює всі аспекти його функціонування, що пов'язані з виробництвом сільськогосподарської продукції, управлінням ресурсами та фінансовими потоками. Вона спрямована на забезпечення ефективності, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

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

Розрахунки даних, наведених у табл. 2.3 можна зазначити, що за досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 56,8 %,

у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 48,0 %. Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 26329,0 тис. грн у 2023 р., 17793,0 тис. грн – у 2019 р. відповідно.

Таблиця 2.3

Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2019–2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Валовий прибуток сільського господарства, тис. грн	17793,0	23776,0	45430,0	18699,0	26329,0	148,0
у т. ч.: рослинництва	13027,3	18676,5	37920,6	13719,0	19474,3	149,5
тваринництва	4765,7	5099,5	7509,4	4980,0	6854,7	143,8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	119230,0	126019,0	145464,0	122026,2	186957,0	156,8
Чистий прибуток, тис. грн	4985,0	9655,0	30904,0	482,0	9200,0	184,6
Рівень рентабельності підприємства, %	4,2	9,4	30,9	0,4	4,9	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,910	0,926	0,900	0,282	0,227	x
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	6,420	7,871	9,387	1,219	8,593	x

За 2019–2023 рр. чистий прибуток зріс на 84,6 % або на 4215,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 0,7 в.п. і дорівнює 4,9 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та зниження окупності витрат. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,227) та загальний коефіцієнт ліквідності (8,593), що значно перевищує нормативне значення.

Отже, наведений аналіз діяльності підприємства свідчать про те, що

існують можливості підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

2.3. Визначення конкурентного середовища підприємства

Конкурентне середовище підприємства – це сукупність зовнішніх суб'єктів і чинників, які впливають на діяльність підприємства, створюючи умови конкуренції за споживачів, ресурси та позицію на ринку. Воно охоплює прямі й непрямі взаємодії з конкурентами, постачальниками, покупцями, державними регуляторами та іншими учасниками ринку.

Суттєвою складовою ринкової економіки є конкурентне середовище, тобто створення та розвиток певної сукупності зовнішніх щодо підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. Водночас, конкурентне середовище є динамічним за швидкістю, глибиною та масштабом змін окремих конкретних ринків, які є елементами економічного життя.

Методологія стратегічного аналізу використовується для оцінки реального положення досліджуваного агроформування на ринку, тим самим аналізуючи її діяльність і визначаючи оптимальну стратегію.

Отож, потрібно підтвердити, що управління конкурентоспроможністю це діяльність усередині суб'єкта господарювання, спрямована на зовнішнє середовище, що базується на постійній комунікації зі споживачами, на інформаційних технологіях, які забезпечують підвищення адаптивності засобів щодо потреб ринку, а також сприятиме досягненню цілей діяльності суб'єкта господарювання.

У свою чергу, оцінка результативності господарювання надає можливості щодо аналізу перспектив формування конкурентних переваг аграрного підприємства та виявити проблеми, що перешкоджають цьому.

Оцінку конкурентоспроможності приватного підприємства проведемо за рахунок визначення його конкурентних переваг, які досягається з допомогою конкурентного аналізу. При цьому, основними етапами конкурентного аналізу є:

визначення чинників конкурентного середовища і аналіз привабливості ринку;

моніторинг за конкурентами;

оцінка конкурентоспроможності аграрного суб'єкта господарювання, виявлення його конкурентних переваг.

Кожен кількісний показник визначається на основі експертної оцінки, включаючи частку ринку, обсяг продажів, балансовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, рівень собівартості, товарообіг, продуктивність, ефективність використання ресурсів, коефіцієнт власного капіталу та залученості, відповідну суму балів тощо.

З іншого боку, якісні показники оцінюють експерти (керівники приватних компаній). Якісними показниками є широта асортименту, адаптивність каналів збуту, додаткові послуги та якість, упаковка, імідж компанії, рівень обслуговування тощо.

Після аналізу сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання визначимо його конкурентні переваги. При цьому, розрізняють такі основні конкурентні переваги: функціональні; організаційні; основані на відносинах із зовнішнім середовищем.

До організаційних переваг досліджуваного підприємства можемо віднести: існуючу організаційну структуру управління; досвід маркетингової діяльності; умови ефективної взаємодії структурних підрозділів з маркетинговою службою тощо.

До того ж, функціональні переваги охоплюють показники діяльності й функцій маркетингу: конкурентоспроможність продукції, дослідження споживачів, їхніх потреб і переваг у розділі цільових ринків, сегментів; гнучка політика цін, ефективний розподіл дійова комунікаційна політика, ефективна

збутова політика тощо.

Очевидно, якщо існує оптимальний взаємозв'язок між факторами макросередовища (політична, організаційна, економічна структура, соціальна група) та факторами найближчого оточення, як споживачів, так і постачальників, то можливо отримати перевагу на основі взаємозв'язків із зовнішнім середовищем (посередники, контакт з цільовою аудиторією тощо).

Відносний рівень конкурентоспроможності підприємства допомагає у розрахунку рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства щодо підприємств-конкурентів:

$$ВРК = \frac{\Delta \sum n}{\sum б} \times 100, \quad (2.1)$$

де ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності;

$\sum б$ – сума зважених оцінок за всіма показникам базового підприємства;

$\sum n$ – сума зважених оцінок за всіма показникам n-ного підприємства.

$$\Delta \sum n = \sum б - \sum n, \quad (2.2)$$

При цьому, застосовують наступну шкалу щодо величини показника:

0-25 % – низький рівень конкурентоспроможності;

26-50 % – середній рівень конкурентоспроможності;

51 % і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

Особливого значення набувають фінансові результати діяльності господарства для визначення рівня конкурентоспроможності.

Звичайні методи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності аграрного підприємства дозволяють охарактеризувати його конкурентоспроможність на тактичному рівні. Однак, як зазначили дослідники, не існує єдиних критеріїв оцінки та єдиної методології.

Для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідна оцінка існуючого рівня. Для управління

конкурентоспроможністю доцільно вимірювати цей рівень кількісним параметром, що відображає вплив основних факторів. Як показує практика, здійснення цих оцінок пов'язане з певними труднощами, особливо суб'єктивним характером оцінки, і кожен суб'єкт господарювання має власний погляд на характеристики організації, що використовується для визначення її конкурентоспроможності.

На першому етапі цього аналізу вибирається базове господарство. У цьому випадку визначається досліджуване підприємство та визначаються його основні конкуренти: підприємство-конкурент 1 і підприємство-конкурент 2, якщо їх умови виробництва подібні до умов виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. У додатку Е наведено дані, необхідні для виконання описаного вище аналізу.

Аналізуючи дані в додатку Е і обчислюючи відносні рівні конкурентоспроможності, можна зробити відповідні висновки. Таким чином, спостерігається високий рівень конкуренції між господарством та конкурентом 2, із сумою зважених балів відповідно 112 та 146 (максимально можливий бал 170). Порівняння показників, що характеризують ефективність сільськогосподарського підприємства, з його основними конкурентами дозволяє не тільки визначити рівень його конкурентоспроможності, а й виявити основні недоліки.

Отже, у процесі проведення конкурентного аналізу виявлено основні недоліки, які перешкоджають ефективній діяльності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Це, перш за все, відсутність досвіду маркетингової діяльності, так лише директор відповідає за маркетингову діяльність. У результаті відбувається низька адаптивність каналів збуту, низька ефективність збутової політики, низька гнучкість цінової політики, низька конкурентоспроможність продукції, погіршується загальний імідж агроформування.

Сума зваженої оцінки суб'єктів господарювання становить лише 68 балів. Водночас, спостерігається низький рівень частки ринку,

рентабельності виробництва та загального іміджу, що можна пояснити недосконалістю організаційної структури управління маркетингом і відсутністю відділу маркетингу, неврахуванням маркетингової інформації. Вибір ефективної стратегії розвитку та врахування основних недоліків, виявлених під час аналізу, забезпечить цьому господарству конкурентну позицію в найближчому майбутньому.

Таким чином, господарюючий суб'єкт займає другу позицію серед обраних для порівняння господарств, одночасно, поступаючись якістю аграрної продукції та іміджем, потужностями, реалізацією продукції, низьким рівнем застосування маркетингових інструментів, фінансовими ресурсами у порівнянні з підприємством-конкурентом 2.

Таким чином, проаналізувавши особливості діяльності господарюючого суб'єкта можна запропонувати наступні заходи щодо забезпечення і підвищення його конкурентоспроможності:

обов'язкове застосування алгоритмів у процесі адаптації до динамічних бізнес-ситуацій формує систему управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

політика відкритої комунікації зі працівниками, партнерами, стейкхолдерами;

основою вибору довгострокової стратегії розвитку мають бути: впровадження передових технологій, мінімізація витрат по всьому технологічному циклу та диверсифікація виробництва, розширення зони стратегічного управління;

упровадження у підприємстві сучасних систем обробки, розподілу та зберігання інформації;

удосконалення механізмів мотивації праці та підзвітності для підприємства тощо.

Проблема забезпечення конкурентних переваг підприємства у ринкових умовах є однією з найактуальніших проблем сьогодення.

Для цього необхідно створити ефективну систему управління перевагами та конкурентоспроможністю підприємства, яка забезпечить конкретну конкурентну позицію підприємства на ринку, а також сприятиме виявленню та збереженню довгострокових конкурентних переваг. Система управління перевагами та конкурентоспроможністю підприємства спрямована на створення умов для стабільного розвитку підприємства на ринку, формування конкурентних переваг та підтримання лідерських позицій у своїй галузі. Ця система базується на поєднанні стратегічного планування, інноваційних рішень, ефективного використання ресурсів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що у структурі товарної продукції у середньому за 2019–2023 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (37,0 %), друге – молока (21,9 %), третє – насіння соняшнику (11,8 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,8 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,309, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

2. Проаналізовано зростання чистого доходу від реалізації, яке складає 56,8 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 48,0 %. Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 26329,0 тис. грн у 2023 р., 17793,0 тис. грн – у 2019 р. відповідно. За 2019–2023 рр. чистий прибуток зріс на 84,6 % або на 4215,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 0,7 в.п. і дорівнює 4,9 % у

2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та зниження окупності витрат.

3. Застосовано конкурентний аналіз для визначення рівня господарювання в досліджуваному господарстві. Так, основними конкурентами обрано підприємства, які мають схожі умови виробництва.

4. За результатами аналізу з'ясовано що, високий рівень конкуренції існує між досліджуваним господарством та його основним конкурентом та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 112 та 146 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів).

5. Проведені розрахунки дають можливість визначити рівень фактичного стану господарювання та виявити конкретні недоліки. Зокрема, виявлено недоліки: цінова політику господарства, конкурентоспроможність аграрної продукції, загальний корпоративний імідж; непристосованість до каналів збуту, неефективність політики збуту, відсутність досвіду маркетингової діяльності (маркетинговою діяльністю займається директор).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку аграрного підприємства

Стратегія розвитку аграрного підприємства – це довгостроковий план, спрямований на забезпечення стабільного економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Пріоритетні напрями розробки такої стратегії визначаються з урахуванням особливостей аграрного сектору, стану підприємства, ринкових умов і потреб споживачів.

Основними критеріями визначення пріоритетних напрямків можна назвати:

1. Економічна ефективність: орієнтація на підвищення прибутковості.
2. Сталий розвиток: урахування екологічних та соціальних аспектів.
3. Інноваційність: впровадження сучасних технологій у виробництво.
4. Конкурентоспроможність: підвищення якості продукції та зниження собівартості.
5. Гнучкість: здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (ринкових, кліматичних, законодавчих).

Ключем до успіху стратегічного розвитку підприємства є розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану, який визначає ключові пріоритети та цілі, забезпечуючи при цьому гнучкість адаптації до мінливих обставин. Агроформування також повинні впроваджувати інновації, будувати міцні партнерські відносини, відповідати нормативним вимогам і ефективно комунікувати, а також контролювати та коригувати стратегії, якщо необхідно. Впроваджуючи ці стратегії, господарства можуть подолати виклики розробки

стратегії, зменшити ризики та створити нові можливості, підвищити конкурентоспроможність тощо.

Обираючи поточний напрям стратегічного розвитку, нашому підприємству, перш за-все, потрібно врахувати ключові фактори, які будуть безпосередньо впливати на конкурентний статус підприємства та його конкурентну позицію, а це: наявний потенціал підприємства; стратегічні, тактичні цілі підприємства; наявні та бажані для підприємства технології виробництва продукції; якість продукції, що виробляється та її особливості; існуючий стану ринку та досягнута позиція господарства на ньому; існуючі стратегії конкурентів; базові потреби споживачів; економічна та політична ситуація в Україні, адже війна принесла дуже багато проблем та складнощів в усі сфери економіки та в сільське господарство зокрема; досягнутий рівень розвитку науково-технічного прогресу; природно-кліматичні умови виробництва продукції та їх зміни.

При виборі напрямку поточного стратегічного розвитку досліджуваного агроформування слід передусім враховувати стан конкуренції та основні фактори, які безпосередньо впливають на конкурентну позицію:

наявний потенціал господарства.

стратегічні та тактичні цілі досліджуваного підприємства;

доступні та бажані підприємством технології виробництва;

якість та характеристики виробленої сільськогосподарської продукції;

існуючий стан ринку та досягнуте становище економіки;

існуючі стратегії конкурентів;

основні споживчі потреби;

економічна та політична ситуація в Україні, оскільки війна принесла багато проблем і труднощів у всі галузі національної економіки, особливо сільське господарство;

досягнутий рівень науково-технічного прогресу;

природно-кліматичні умови виробництва продукції та їх зміни.

Як показують сучасні дослідження, використання існуючих методів оцінки діяльності підприємства при формуванні його стратегічної позиції є можливим і вкрай необхідним для підвищення рівня його конкурентної позиції. Тепер, коли основні напрями підвищення рівня соціально-економічного розвитку агроформування сформовано, необхідно визначити конкретні стратегії та раціональність їх впровадження у виробничу діяльність підприємства.

Стратегія є фундаментальною основою для розробки відповідей на ключові питання про діяльність досліджуваного господарства, такі як: в якій галузі та на якому ринку підприємство має функціонувати та розвиватися; як найбільш оптимально розподілити обмежені ресурси господарства; як вести конкурентну боротьбу, щоб воно було максимально ефективним.

У галузі рослинництва підприємству найзручніше обрати стратегію вибіркового розвитку, дотримання оптимальних витрат і диверсифікації виробничої діяльності. У рослинництві (господарство вирощує в основному зернові та олійні культури) основою стратегії розвитку виробництва є використання нових сучасних інноваційних технологій на базі No-till і Strip-till, використання високопродуктивної сільськогосподарської техніки Massey Ferguson, яка значно кращий від конкурентів, впровадження для виробництва нових високоврожайних, стійких до хвороб та погодних умов сортів культур.

Саме тому пошук ефективних шляхів отримання конкурентних переваг є ключовою умовою формування та забезпечення ефективної виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому. Господарство повинне збільшувати виробництво і реалізацію найприбутковіших видів аграрної продукції, яка є достатньо прибутковою.

Проведемо розрахунок та аналіз конкурентного стану підприємства для визначення перспективних можливостей підвищення ефективності роботи господарства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані стратегічні напрями розвитку підприємства, 2025-
2029 рр.**

Напрями	Бальна оцінка	Значущість
УПРАВЛІННЯ		
удосконалення організаційної системи управління підприємством	4	4
підвищення кваліфікації працівників	5	4
застосування нових форм збору та обробки ринкової інформації	4	6
ВИРОБНИЦТВО		
закупівля високопродуктивної техніки Massey Ferguson	5	7
застосування No-till і Strip-till	5	9
використання нових високоврожайних та стійких до захворювань сортів сільськогосподарських культур	5	8
реконструкція існуючих складських приміщень	4	6
оновлення основних виробничих фондів	5	6
ПЛАНУВАННЯ		
контроль за операційними витратами аграрного підприємства	5	7
оптимізація витрат підприємства	5	8
моніторинг перспективних напрямків діяльності підприємства	4	7
ЗБУТ		
розширення асортименту високорентабельної аграрної продукції	5	8
проведення рекламних кампаній	4	6
підвищення якісних характеристик аграрної продукції	5	7
впровадження регулярної системи знижок та бонусів	5	5
ФІНАНСИ		
залучення інвестиційних ресурсів	5	9
одержання кредиту (за потреби)	5	8
збільшення швидкості обертання оборотних засобів	4	7
оптимізація власного й позичкового капіталу	5	7
розробка напрямків збільшення інвестиційної привабливості досліджуваного господарства	5	9
ПЕРСОНАЛ		
підвищення кваліфікації працівників	4	6
підвищення рівня оплати плати	4	6
формування ефективної системи мотивації персоналу	5	7
покращення умов праці персоналу підприємства	4	6

Здійснено розрахунок конкурентного статусу підприємства (КСП), який визначається в частці одиниці й застосовується для характеристики потенційної конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання. При цьому:

$0 < \text{КСП} < 0,4$ – слабка позиція на ринку;

$0,4 < \text{КСП} < 0,7$ – середня позиція на ринку;

$0,8 < \text{КСП} < 1$ – сильна позиція на ринку.

Після розрахунків нами з'ясовано, що перспективний конкурентоспроможний статус господарства переходить зі слабкої позиції на ринку ($\text{КСП} = 0,35$) до середньої позиції зі значенням КСП у 0,54. Тобто, якщо використовувати запропоновану стратегію розвитку аграрного господарства та активно впроваджувати рекомендовані заходи в усіх сферах діяльності, досліджуване господарство зможе зайняти середню, а не слабку позицію на ринку.

Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентної переваги, яка може бути досягнута, насамперед, на основі правильно розробленої та ефективною стратегії розвитку підприємства. Стратегія – це об'єктивний підхід до формування відповідей на важливі питання досліджуваного господарства, в якій галузі або на якому ринку аграрне підприємство має функціонувати; як ефективно використати обмежені ресурси; як здійснювати висококонкурентну боротьбу тощо.

Сучасне бізнес-середовище підприємства характеризується зростаючою складністю (воєнний стан, валютні курси, інфляція, зростання цін на сировину, високі процентні ставки за кредитами, зниження купівельної спроможності населення) і мобільністю (перехід від адміністративно-командної системи до ринкової системи господарювання) і невизначеність (нові інформаційні технології, динаміка поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і послуг тощо).

Кінцевий результат діяльності підприємства залежить не від одного чи кількох елементів, елементів, показників, а від кожного елемента, навіть невеликої частини цілого. Тому не можна забувати про комплексний підхід до вирішення проблем та пошуку рішень. За результатами дослідження досліджуваного суб'єкту господарювання виявлено слабкі та сильні сторони, переваги та недоліки менеджменту підприємства, у зв'язку з чим необхідно

розробити пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Визначено, що оцінка діяльності аграрного підприємства має об'єктивно відповідати виробничим, природним й соціально-економічним умовам функціонування суб'єкта господарювання. Разом з тим, обґрунтована необхідність впровадження впорядкованої системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності досліджуваного агроформування, що відображає нову парадигму стратегічного управління й покликана забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін, високу гнучкість всіх елементів системи організації й управління, автономність і економічність роботи аграрного підприємства у цілому та його структурних підрозділів, зокрема.

Рекомендовані заходи з удосконалення управління досліджуваного суб'єкта господарювання забезпечать ефективну дію між оперативним й стратегічним управлінням і сприятимуть досягненню цільових орієнтирів їх стратегічного розвитку. У свою чергу, це дозволить одержати системний ефект як господарюючому суб'єкту, так і споживачам аграрної продукції.

Управління розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління підприємством, вони визначають конкретні місії діяльності організації, мета якої розробити стратегію для досягнення стратегічних цілей, враховуючи найважливіші зовнішні та внутрішні фактори, а також контролювати виконання впроваджених планів, які постійно оновлюються і змінюються.

Управління розвитком підприємства – процес управління, який впливає на створення і реалізацію ефективних стратегій, які сприяють балансу ефективних відносин між організацією, в тому числі з її окремими частинами, зовнішнім середовищем, а також в досягненні стратегічних місій.

Останні події що відбуваються як в Україні так і в усьому світі, в більшості випадків, не залишають аграрним підприємствам шансу на життя як зараз так і у майбутньому.

Позитивна роль сільськогосподарських підприємств в економіці, створенні конкурентного ринкового середовища, забезпеченні зайнятості людей, формуванні середнього класу, вирішенні соціальних проблем і забезпеченні певної політичної стабільності не викликали сумнівів до початку бойових дій. Україна. Справжнім випробуванням для селян стала повсюдна війна.

Ворожі атаки знищили процеси та логістичні коридори в агросекторі, які будувалися протягом багатьох років. Більшість сільськогосподарських угідь було заміновано, деякі були недоступні, а техніка та склади були знищені. Обов'язковим заходом для забезпечення продовольчих потреб країни та населення була заборона на експорт деяких сільськогосподарських продуктів, зокрема вівса, проса, гречки, цукру, солі, жита, худоби тощо.

У кваліфікаційному дослідженні нами вивчено основи місії досліджуваного суб'єкта господарювання та шляхи її досягнення. Тобто основною метою господарства, яке є типовим, як і для підприємств-конкурентів, є отримання прибутку на українському ринку.

Для вибору нової, ефективної стратегії розвитку підприємства, було узагальнено чинники зовнішнього мікросередовища досліджуваного суб'єкта господарювання і ймовірна реакція з боку підприємства на ризики з боку конкурентів, споживачів, виробників, у додатку Ж.

Серед них вагомими чинниками впливу є: сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції, підняття ціни сировини і матеріалів виробників, перспектива вагомого впливу на політику ціноутворення та інші фактори.

Серед проаналізованих факторів мікросередовища виявлено, що великий вплив на досліджуване господарство мають конкуренти та споживачі. Споживачі – суб'єкти ринкових відносин, які є реальними або потенційними покупцями товарів у конкретних актах ринкового обміну для задоволення своїх потреб. Досліджуване господарство значну частину продукції реалізує на Полтавщині.

Відповідно, аналіз чинників зовнішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства допоміг визначити перспективні цілі, сутність яких передбачає:

- застосування нових технологій у виробництві продукції;
- зростання рівня маркетингової діяльності;
- розширення ринків збуту аграрної продукції;
- формування позитивного іміджу підприємства агропродовольчої сфери;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- зниження собівартості продукції;
- удосконалення виробничих процесів в господарстві тощо

Управління підприємством – це діяльність відповідних установ і осіб, спрямована на забезпечення ефективного використання матеріалів, праці, фінансів і природних ресурсів з користю, для задоволення соціальних і економічних інтересів працівників підприємства.

Основною метою стратегічного управління господарською діяльністю досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є створення системи, яка може забезпечити ефективне довгострокове існування підприємства в його середовищі на основі зовнішнього аналізу й внутрішнього стратегічного потенціалу.

Тому в турбулентний період бізнес-середовища було запропоновано запровадити нове, ефективне стратегічне управління та застосувати стратегію зростання (розвитку) для покращення функціонування підприємства.

Ця стратегія відображає намір агроформування збільшити продажі, прибуток і капіталовкладення. Вона використовується, коли підприємство хоче повною мірою використати зовнішнє середовище та можливості отримати переваги для виходу на нові ринки та захоплення, підвищення ефективності виробництва для збільшення виробництва та продажів.

Це проявляється в таких видах стратегічного вибору:

1. Інтенсифікація: розширення виробництва та підвищення ефективності шляхом кращого використання наявних ресурсів.

2. Диверсифікація: агроформування розробляє нові види продукції, її переробки для виходу на нові ринки та розширення асортименту продукції.

3. Інтеграція: розширення діяльності господарства на постачальників, конкурентів, різноманітних посередників, продавців тощо шляхом злиття, поглинання та створення спільних підприємств.

4. Розвиток технології та процесів: інноваційна діяльність з розробки та впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Отож, пріоритетні напрями стратегії розвитку аграрного підприємства базуються на інноваціях, сталому використанні ресурсів, підвищенні якості продукції та розширенні ринків збуту. Ефективна реалізація цих напрямків забезпечує підприємству конкурентні переваги, довгострокову стабільність та успіх.

3.2. Прогнозовані наслідки формування стратегії розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства спрямоване на досягнення довгострокових цілей, зміцнення конкурентних позицій та ефективного використання ресурсів. Наслідки такої діяльності можуть бути як позитивними (очікуваними), так і супроводжуватись потенційними ризиками. Прогнозування результатів є важливою частиною процесу стратегічного планування, що дозволяє краще підготуватись до реалізації стратегії.

Найголовнішими позитивними (очікуваними) наслідками від забезпечення стратегії розвитку для стануть:

1.1. Економічні результати.

1. Збільшення доходів та прибутковості: оптимізація витрат,

розширення ринків збуту та асортименту продукції.

2. Зростання ринкової частки: підвищення конкурентоспроможності через впровадження інновацій, покращення якості продукції.

3. Ефективне використання ресурсів: зменшення витрат на сировину, енергію та трудові ресурси через модернізацію процесів.

4. Інвестиційна привабливість: завдяки зростанню фінансових показників і стабільності підприємство стає цікавим для потенційних інвесторів.

1.2. Виробничі результати.

1. Підвищення продуктивності праці: впровадження автоматизації та сучасних технологій.

2. Покращення якості продукції: відповідність міжнародним стандартам якості, що дозволяє конкурувати на світових ринках.

3. Розширення виробничих можливостей: інвестиції в нові технології та інфраструктуру.

1.3. Соціальні результати

1. Збільшення зайнятості: розширення виробництва та створення нових робочих місць.

2. Підвищення кваліфікації персоналу: навчання співробітників новим технологіям і методам роботи.

3. Покращення умов праці: впровадження сучасного обладнання та зменшення фізичного навантаження на працівників.

1.4. Екологічні результати.

1. Зменшення негативного впливу на довкілля: використання екологічно чистих технологій, мінімізація викидів і відходів.

2. Раціональне використання природних ресурсів: впровадження сівозмін, технологій збереження ґрунтів та зменшення споживання води.

Водночас, варто відзначити й негативні (потенційні) наслідки, зокрема,

мова йде про:

2.1. Економічні ризики

1. Високі витрати на впровадження: значні інвестиції в інновації, нове обладнання та навчання персоналу.
2. Невизначеність ринкових умов: можливі коливання цін на сировину чи продукцію, зміна споживчих уподобань.
3. Невідповідність очікуваних результатів реальним: помилки у плануванні або недостатній аналіз ринкових умов.

2.2. Виробничі ризики

1. Технологічні труднощі: складність інтеграції нових технологій у вже існуючі процеси.
2. Залежність від зовнішніх факторів: кліматичні ризики для аграрного сектора (посухи, паводки).

2.3. Соціальні ризики

1. Спротив персоналу змінам: небажання співробітників адаптуватися до нових умов роботи.
2. Зниження зайнятості: автоматизація може призвести до скорочення робочих місць.

2.4. Екологічні ризики

1. Початкове збільшення навантаження на довкілля: впровадження нових технологій може вимагати використання додаткових ресурсів на етапі адаптації.
2. Недостатнє врахування екологічних стандартів: неправильне планування екологічних заходів може призвести до санкцій або втрати довіри з боку суспільства.

Через сезонність і тривалість сільськогосподарського виробництва виробники сільськогосподарської сировини не можуть своєчасно реагувати на зміни споживчого попиту. Досліджуване агроформування може розглядати різні альтернативи своєї діяльності. У рамках відповідного дослідження можна обрати один із кількох варіантів дій, які традиційно називають

стратегічними альтернативами.

Основною метою підприємства, що досліджується є вирощування продукції рослинництва, а саме зернових та олійних культур. Від продажу цієї продукції господарство отримує основний прибуток (9741,6 тис. грн в середньому за 2019-2023 рр.) і нині обробляє понад 3978,0 га.

У господарстві є зернозбиральна техніка, але вона вже морально і фізично відстала. Часті поломки фінансово виснажують економіку, оскільки і запчастини до обладнання, і ремонт обладнання є дорогими. Існуюче обладнання не дає необхідних переваг, що робить додаткові роботи економічно недоцільними.

Тому доцільніше було б продати цю техніку стороннім покупцям або на запчастини. Виручені кошти, використати в якості першого внеску за кредитом або лізингом, на придбання нової, більш економічної та продуктивної техніки. Сучасні технології дозволяють компаніям скоротити витрати на 50,0 % і досягти більшої врожайності; знизити витрати на ремонт на 30,0 %, а зниження витрат на паливно-мастильні матеріали прогнозовано сягатиме 20,0 %, це пов'язано з тим, що сучасне обладнання продуктивніше того, що є в аграрних підприємствах, і може забезпечити швидший урожай.

Метою пропозиції є оновлення машинно-тракторної техніки досліджуваного підприємства з метою зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції рослинництва та підвищення рентабельності господарства.

Для оновлення машин і тракторів необхідно придбати наступне обладнання:

1. Зерновий комбайн Massey Ferguson Mf Activa S.
2. Комбайн зернозбиральний Massey Ferguson Mf Ideal 7.
3. Трактор Massey Ferguson Mf 5711.
4. Трактор Massey Ferguson MF 7700S.

Технічні характеристики запропонованих моделей сільськогосподарської техніки наведено у додатку 3.

Техніка Massey Ferguson є продуктивна та економічна. Згідно з експертними дослідженнями дистриб'ютора «Амако» обладнання MASSEY FERGUSON, економія коштів від використання комбайнів під час збирання врожаю виглядає наступним чином:

- за рахунок економії витрат – 25,0 грн/га;
- за рахунок зниження собівартості – 86,0 грн/га;
- за рахунок здешевлення послуг сторонніх організацій – 55,0 грн/га;
- за скорочення терміну збирання врожаю – 284,0 грн/га;
- разом – 450,0 грн/га.

Крім зернозбирального комбайна досліджуваного підприємства потрібен трактор, характеристики якого представлені у додатку 3.

Прораховуємо, чи буде ця пропозиція економічно вигідною, адже якщо термін служби обладнання менше або дорівнює терміну окупності, то цей проєкт не можна реалізувати.

Отож, як свідчать результати проведених розрахунків у табл. 3.2, пропозиція з оновлення машинно-тракторного парку в підприємства є економічно вигідним та має бути реалізованим, оскільки очікувана рентабельність інвестицій 2,0 %, а термін окупності становить 1,95 роки.

Таблиця 3.2

Прогнозована ефективність оновлення машинно-тракторного парку підприємства, 2025-2026 рр.

Показники	Роки	
	2025	2026
Початкові інвестиції, тис. грн	10000,00	-
Додаткова виручка від реалізації проєкту тис. грн	5246,00	4328,00
Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн	24,00	32,00
Амортизаційні відрахування, тис. грн	2500,00	1250,00
Рентабельність інвестицій, %	2,0	
Термін окупності, роки	1,95	

Машинно-тракторний комплекс повинен бути оснащений сучасною сільськогосподарською технікою, яка відповідає вимогам сучасної та високоефективної енерго-, ресурсозберігаючої технології виробництва,

переробки та зберігання, умов праці та безпеки під час експлуатації, умов оптимального виконання. При розрахунку складу збирально-транспортних ланок, у тому числі комбайнів і автомобілів, необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення бункера жатки зерном при роботі в заданих умовах, її тривалість. Маршрути руху автотранспорту та кількість автомобілів, необхідних для перевезення зерна від комбайна до комбайна.

Вихідні дані для розв'язування задачі на ПЕОМ наведені в додатку И.

Зокрема, у господарстві за 10 км від елеватора є поле озимої пшениці, а у господарстві доступні для збирання три комбайни Claas Lexion 440 та сім комбайнів John Deere 7020. Нами запропоновано використовувати теорію масового обслуговування для прогнозування оптимальної кількості автомобілів КАМАЗ-55102 з причепами, необхідних для обслуговування цих комбайнів. Комп'ютерні розрахунки показали, що для обслуговування 7 комбайнів John Deere 7020, 3 комбайнів Claas Lexion 440 та 6 автомобілів КАМАЗ-55102 необхідно 9 одиниць техніки.

У 2022 році для перевезення зерна на комбайнах John Deere 7020 було використано 7 автомобілів КАМАЗ-55102 та 5 автомобілів Claas Lexion 440, вартість яких склала 1565,29 грн. Зрозуміло, що при оптимізованій сукупності збірно-транспортних зв'язків витрати будуть зменшені на 1092,09 тис. грн (69,8%). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збірно-транспортної ланки.

Натомість при роботі збирально-транспортної ланки у складі трьох комбайнів Claas Lexion 440, семи комбайнів John Deere 7020 та 15 автомобілів КАМАЗ-55102 сумарні втрати за одну годину на простої становитимуть 473,20 грн (214,31 грн). обладнання. Простої через простої John Deere 7020 комбінований Claas (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

Війна суттєво впливає на кожне підприємство агропродовольчої сфери: перебої з постачанням, а також зростання вартості енергоносіїв призвело до значного зростання вартості чинників виробництва, в тому числі ціни – на

мінеральні добрива та паливно-мастильні матеріали. Тому такі особливості господарювання також потрібно враховувати при формуванні стратегії розвитку господарства.

Отож, стратегія управління господарською діяльністю досліджуваного підприємства на 2025-2029 рр. створює комплексний підхід до стратегічного розвитку та підвищення економічної ефективності господарства в контексті підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія діяльності досліджуваного підприємства розроблена на п'ять років та узагальнена у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Складові елементи стратегії розвитку підприємства, 2025-2029 рр.

Складові розвитку	Цілі та умови	Роки
Ціль 1		
Диверсифікація виробництва для зменшення ризиків недоотримання прибутку		
Організаційно-управлінські	Оптимізація управлінської й організаційної структур	2025
	Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення контролю за діяльністю відповідальних виконавців забезпечення стратегії	2025-2029
	Залучення молодих фахівців (випускників Полтавського державного аграрного університету)	2025
Ціль 2		
Реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринках аграрної продукції		
Техніко-технологічні, екологічні	Оптимізація посівних площ. Застосування раціональної сівозміни	2026
	Реконструкція складських приміщень	2027
	Оновлення аграрної техніки	2025-2026
Біологічні	Проведення сортооновлення	2025
Ціль 3		
Зростання соціальної відповідальності		
Соціальні	Ремонт доріг у межах господарства	2029
	Залучення ветеранів ЗСУ у діяльність підприємства на різні посади, різні умови працевлаштування	2025-2029

Нами розроблено бачення стратегії розвитку досліджуваного підприємства, яке включає різні цілі та завдання відповідно. Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності агроформування є першою ціллю стратегії.

Для досягнення поставлених цілей необхідно вирішити такі завдання, як підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку.

Вирішити цю ціль та поставлені завдання можна за рахунок пільгових кредитів, субсидій та модернізації виробництва, тобто використання сучасної техніки, обладнання та новітніх технологій. Очікується, що ця стратегія дозволить агроформуванню вирости на лідируючі позиції на ринку як Полтавського району, так і області в цілому. Реалізація передбачає вибір оптимальної операційної стратегії серед альтернативних проектів. Для забезпечення досягнення кожної мети та завдання результативність проекту визначається індивідуальним періодом виконання.

Реалізація зазначених напрямів може підвищити оплату праці працівників сільського господарства та рівень життя сільських жителів, збільшити обсяги видатків на соціальний розвиток села. Пропозиція застосувати цю стратегію розвитку могла б посилити соціальну відповідальність і задовольнити потреби власників бізнесу. Прийнятий формат стратегії має бути затверджений і реалізований у відповідній послідовності.

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства має значний потенціал для покращення економічних, соціальних, виробничих та екологічних показників. Водночас, ефективне управління ризиками та адаптація до умов ринку є ключовими факторами успішної реалізації стратегії.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано запровадити нове, ефективне стратегічне управління та застосувати стратегію зростання (розвитку) для покращення функціонування підприємства. Це проявляється в таких видах стратегічного вибору: інтенсифікація: розширення виробництва та підвищення ефективності шляхом кращого використання наявних ресурсів; диверсифікація:

агроформування розробляє нові види продукції, її переробки для виходу на нові ринки та розширення асортименту продукції; інтеграція: розширення діяльності господарства на постачальників, конкурентів, різноманітних посередників, продавців тощо шляхом злиття, поглинання та створення спільних підприємств; розвиток технології та процесів: інноваційна діяльність з розробки та впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

2. Після розрахунків з'ясовано, що перспективний конкурентоспроможний статус господарства переходить зі слабкої позиції на ринку (КСП = 0,35) до середньої позиції зі значенням КСП у 0,54. Тобто, якщо використовувати запропоновану стратегію розвитку аграрного господарства та активно впроваджувати рекомендовані заходи в усіх сферах діяльності, досліджуване господарство зможе зайняти середню, позицію на ринку.

3. Для забезпечення реалізації стратегії розвитку досліджуваного агроформування нами запропоновано наступні тактичні заходи: підвищення загальної ефективності управління підприємством, особливо з метою підвищення цінової конкурентоспроможності, що можливе за рахунок удосконалення технології виробництва, зокрема: використання науково-обґрунтованих сівозмін; застосування високоякісних сортів насіння; оптимізація структури посівної площі; застосування високотехнологічної техніки.

4. Як свідчать результати проведених розрахунків, пропозиція з оновлення машинно-тракторного парку в підприємства є економічно вигідною та має бути реалізованою, оскільки економія коштів від використання комбайнів під час збирання врожаю складе орієнтовно 450,0 грн на 1 га посівів, очікувана рентабельність інвестицій 2,0 %, а термін окупності становить 1,95 роки.

5. Одночасно, оптимізовано сукупності збірно-транспортних зв'язків витрати будуть зменшені на 1092,09 тис. грн (69,8 %). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збірно-транспортної

ланки.

6. Розроблено бачення стратегії розвитку підприємства, яке включає різні цілі та завдання відповідно. Очікується, що ця стратегія дозволить вирости на лідируючі позиції на ринку як Полтавського району, так і області в цілому. Для забезпечення досягнення кожної цілі та завдання результативність складових визначається індивідуальним періодом виконання.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що розвиток є цілісною та багатовимірною концепцією, а її досягнення вимагає інтеграції, ідентифікації, координації та постійного вдосконалення цілей, стратегій та функціональних механізмів підприємства.

2. Стратегія – це комплексний план дій, що визначає цілі підприємства, ресурси для їх досягнення та сфери діяльності. В аграрному секторі стратегія розвитку включає всі аспекти, пов'язані з виробництвом, обробкою, реалізацією продукції, а також розвитком інфраструктури.

3. Теоретико-методологічні засади управління стратегією розвитку аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища полягають у необхідності гнучкого, системного та адаптивного підходу до управління. Це передбачає вміння швидко реагувати на зміни, використовувати інноваційні технології та механізми, аналізувати ризики і можливості, а також обирати оптимальні стратегії в контексті конкретних умов. Успішне управління стратегією розвитку не лише забезпечує стійкість аграрного бізнесу, а й сприяє його конкурентоспроможності на ринку.

4. Розраховано, що у структурі товарної продукції у середньому за 2019–2023 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (37,0 %), друге – молока (21,9 %), третє – насіння соняшнику (11,8 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,8 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,309, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

5. Проаналізовано зростання чистого доходу від реалізації, яке складає 56,8 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 48,0 %. Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 26329,0 тис. грн у 2023 р., 17793,0 тис. грн – у 2019 р. відповідно. За 2019–2023 рр. чистий прибуток зріс на 84,6 % або на

4215,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 0,7 в.п. і дорівнює 4,9 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та зниження окупності витрат.

6. За результатами аналізу з'ясовано що, високий рівень конкуренції існує між досліджуваним господарством та його основним конкурентом та підприємством-конкурентом 2, сума зважених оцінок 112 та 146 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів).

7. Проведені розрахунки дають можливість визначити рівень фактичного стану господарювання та виявити конкретні недоліки. Зокрема, виявлено недоліки: цінова політику господарства, конкурентоспроможність аграрної продукції, загальний корпоративний імідж; непристосованість до каналів збуту, неефективність політики збуту, відсутність досвіду маркетингової діяльності (маркетинговою діяльністю займається директор).

8. Запропоновано запровадити нове, ефективне стратегічне управління та застосувати стратегію зростання (розвитку) для покращення функціонування підприємства. Це проявляється в таких видах стратегічного вибору: інтенсифікація: розширення виробництва та підвищення ефективності шляхом кращого використання наявних ресурсів; диверсифікація: агроформування розробляє нові види продукції, її переробки для виходу на нові ринки та розширення асортименту продукції; інтеграція: розширення діяльності господарства на постачальників, конкурентів, різноманітних посередників, продавців тощо шляхом злиття, поглинання та створення спільних підприємств; розвиток технологій та процесів: інноваційна діяльність з розробки та впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

9. Після розрахунків з'ясовано, що перспективний конкурентоспроможний статус господарства переходить зі слабкої позиції на

ринку (КСП = 0,35) до середньої позиції зі значенням КСП у 0,54. Тобто, якщо використовувати запропоновану стратегію розвитку аграрного господарства та активно впроваджувати рекомендовані заходи в усіх сферах діяльності, досліджуване господарство зможе зайняти середню, позицію на ринку.

10. Для забезпечення реалізації стратегії розвитку досліджуваного агроформування нами запропоновано наступні тактичні заходи: підвищення загальної ефективності управління підприємством, особливо з метою підвищення цінової конкурентоспроможності, що можливе за рахунок удосконалення технології виробництва, зокрема: використання науково-обґрунтованих сівозмін; застосування високоякісних сортів насіння; оптимізація структури посівної площі; застосування високотехнологічної техніки.

11. Як свідчать результати проведених розрахунків, пропозиція з оновлення машинно-тракторного парку в підприємства є економічно вигідною та має бути реалізованою, оскільки економія коштів від використання комбайнів під час збирання врожаю складе орієнтовно 450,0 грн на 1 га посівів, очікувана рентабельність інвестицій 2,0 %, а термін окупності становить 1,95 роки.

12. Одночасно, оптимізовано сукупності збірно-транспортних зв'язків витрати будуть зменшені на 1092,09 тис. грн (69,8 %). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збірно-транспортної ланки.

13. Розроблено бачення стратегії розвитку підприємства, яке включає різні цілі та завдання відповідно. Очікується, що ця стратегія дозволить вирости на лідируючі позиції на ринку як Полтавського району, так і області в цілому. Для забезпечення досягнення кожної цілі та завдання результативність складових визначається індивідуальним періодом виконання.