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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
07 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління формуванням стратегічного потенціалу організації»**
(на матеріалах С(Ф)Г «Назва» Полтавського району)

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Мазур Єлизавета Іванівна

Керівник
кваліфікаційної роботи — Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП…… 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА …….. 10

1.1. Сутність та види стратегій та їх місце в системі управління підприємством …… 10

1.2. Роль та значення стадії реалізації стратегії в процесі стратегічного менеджменту …… 17

Висновки до розділу 1 …….. 26

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА …….. 28

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства …….. 28

2.2. Оцінка ефективності стратегічного потенціалу підприємства …….. 35

2.3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства ……..…….. 38

Висновки до розділу 2 …….. 46

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ……..…… 48

3.1. Формування та розробка стратегії підприємства …….... 48

3.3. Ефективність реалізація стратегії підприємства ……..…… 55

Висновки до розділу 3 …….. 61

ВИСНОВКИ ……..…… 63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 65

ДОДАТКИ ……... 72

ВСТУП

Актуальність проблеми. Формування стабільних ринкових відносин в сучасних умовах визначають потребу удосконалення стратегічного менеджменту сільськогосподарськими підприємствами, орієнтації управління в підприємствах на сучасні умови господарювання, можливість оперативно і гнучко реагувати на зміни в динамічному бізнес-середовищі. На даний час лише незначна частка підприємств використовує прогресивні методи управління у процесі своєї діяльності, в той же час провідні з них – системний підхід до управлінні на основі стратегічного управління.

У цілому ряді випадків виробничо-комерційна діяльність розглядається як ключова складова діяльності підприємства, яка функціонує окремо, і є самостійним об'єктом управління. Сучасні ринкові економічні трансформації вимагають аналізу всіх сфер діяльності аграрних формувань через призму стратегічного управління. За рахунок цього вся система управління підприємства повинна мати стратегічну орієнтацію. Об'єктивна необхідність виявлення та вирішення складних питань, формування стратегій розвитку підприємств від класичних форм і методів управління і господарювання до сучасних, науково-обґрунтованих ринкових методів, як, наприклад, стратегічний менеджмент підприємством.

Проблеми розробки стратегії розвитку підприємств досліджено в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, як І. Ансофф, О. Віханський, І. Єршова, Ф. Колер, І. Пічурін, М. Портер, Р. Румельт, А. А. Томпсон , З. Є. Шершньова та ін., які охарактеризували цілу систему різних поглядів на проблеми формування стратегії: починаючи від визначення основних елементів стратегії розвитку підприємства, вибір конкретної стратегії та підходів, які допомагають перетворити заплановане в життя і досягти позитивного результату від її впровадження.

Таким чином, об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних і практичних основ стратегічного управління діяльністю

підприємства з урахуванням сучасних особливостей бізнес-середовища в Україні визначає актуальність досліджуваної у магістерській дипломній роботі проблеми, мету та зміст.

Мета і завдання дослідження. Мета магістерської дипломної роботи полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів формування стратегії в умовах динамічного бізнес-середовища С(Ф)Г «Назва».

Для досягнення поставленої мети у магістерській дипломній роботі сформульовані наступні завдання:

– визначити особливості формування системи стратегічного управління підприємства умовах динамічного бізнес-середовища;

– обґрунтувати вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування корпоративної стратегії;

– провести аналіз суб’єкту і об’єкту системи управління та аналіз оказників господарської діяльності С(Ф)Г «Назва»;

– дослідити систему стратегічного менеджменту діяльністю С(Ф)Г «Назва»;

– розробити елементи стратегії підприємства;

– обґрунтувати шляхи удосконалення системи стратегічного менеджменту діяльністю С(Ф)Г «Назва»;

– визначити економічний ефект від реалізації запропонованої стратегії в С(Ф)Г «Назва».

Об’єкт дослідження – процес формування стратегії в сільськогосподарському підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування стратегії підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи були використані системний і комплексний підходи, які забезпечують всебічне дослідження практики стратегічного управління в підприємствах. Вирішення визначених у дипломній роботі завдань виконано з використанням слідуючих методів:

– загальнонаукові методи: індукція і дедукція (використано при обґрунтуванні теоретичних положень щодо стратегічного управління діяльністю підприємства та визначення практичних рекомендацій), аналіз і синтез;

– методи соціологічних досліджень: спостереження, опитування (для проведення експертних оцінок за окремими положеннями дослідження);

–методи і прийоми економічного та статистичного аналізу: табличний (для опису розрахунків і результатів досліджень), графічний (побудова діаграм), групування, порівняння (для проведення оцінки за визначеними напрямами дослідження);

– методи експертної діагностики (використовуються при оцінці результативності та перспектив реалізації стратегії, для оцінки ризиків), маркетингові методи: метод SWOT-аналізу (при моніторингу бізнес-середовища середовища).

Для обробки даних використовувалися сучасні комп'ютерні технологій та програмного забезпечення.

Окремі положення і висновки дипломної магістерської роботи мають наукову і практичні цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено:

теоретико-методичне обґрунтування оптимізації господарської діяльності підприємства, яке відрізняється від існуючого у господарстві підходу врахуванням в управлінні параметрів прогнозованої кон'юктури ринку;

набуло подальшого розвитку:

обґрунтування структури виробництва підприємства шляхом використання оптимізації та компоративного аналізу ефективності різних варіантів виробництва, що сприятиме підвищенню дієвості управління господарською діяльністю; систематизація цілей управління господарською діяльністю підприємства, що вказує на множинний характер цільової спрямованості його функціонування.

Практичне значення одержаних результатів. На основі проведення комплексних дослідження було обґрунтовано стратегічні напрями розвитку діяльності підприємства, визначено основні напрями їх реалізації з прогнозуванням наслідків їх впровадження.

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

1. Федірець О.В., Ткач І.В., Мазур Є.І. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство студії*. 2020. Випуск 33.

2. Мазур Є.І., Корнєв Р.С. Формування стратегії підвищення результативності діяльності підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференціїз міжнародною участю, 17 листопада 2021 р.* Полтава : ПДАА, 2021. С. 194-195.

3. Мазур Є.І. Сутність операційного менеджменту та його місце в системі менеджменту підприємства. *Матеріали щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету*, 18 листопада 2021 р. Полтава: ПДАУ, 2021. С. 73-75

На основі проведення комплексних дослідження було обґрунтовано напрями розвитку системи стратегічного менеджменту підприємства, визначено основні напрями реалізації стратегії розвитку з прогнозуванням наслідків їх впровадження.

Дипломна робота виконана на 66 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 82 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види стратегій та їх місце в системі управління підприємством

Формування стратегій розглядається як ключовий компонент стратегічного менеджменту, що складається з окремих елементів і передбачає визначення процесу обгрунтування стратегій та формування «стратегічного набору».

Місія (завдання організації) – це основа організації та причина її існування. Важливо, щоб організація мала зрозуміле і просте формулювання своєї основної мети (mission statement) [15, с. 58]. Таке формування, яке б відповідало на просте запитання: «чим ми займаємося?» Формування основного завдання організації – це чітке визначення завдання, яке повинно служити керівництвом для визначення стратегії і прийняття виробничих рішень.

Взагалі слово «стратегія» грецького походження (грецьк. strategos, від stratos – військо и ago – веду) і означає «мистецтво воєначальника» або «мистецтво розгортання військ до бою». Але цей військовий термін широко увійшов в лексикон спеціалістів різних сфер діяльності, в тому числі і в лексикон операційних менеджерів [16, с. 166].

У сучасній літературі можна визначають наступні концепції стратегії – організаційно-управлінську і філософську.

Філософська концепція концентрується на загальному значенні стратегії в діяльності підприємства. При цьому стратегія розглядається як певна філософія, яку використовує підприємство.

Із цього погляду стратегія це:

– певна позиція, спосіб існування, який дозволяє не зупинитися на досягнутих результатах, і направляє на постійний розвиток;

– комплексна частина управління, що забезпечує усвідомлення майбутнього;

– певний процес мислення, інтелектуальні завдання, які потребують спеціальних навичок і процедур та певної підготовки;

– відтворювана цінність, яка дозволяє досягти найкращих результатів через активізацію діяльності персоналу всієї компанії.

Стратегію розвитку можна визначити як певний порядок логічної, послідовної поведінки, яка відбувається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Також стратегію можна охарактеризувати як найважливіший елемент самовизначення організації чи підприємства. У цьому контексті вона тісно поєднується з характеристиками, формами та особливостями організаційної культури, і включає, як правило, всі переваги і недоліки даного явища, дає можливість більш глибоко формулювати соціальні стратегії вцілому і соціально-економучні елементи напрямків у стратегіях цього та інших типів.

Організаційно-управлінська концепція стратегії використовується як взаємозв’язок з конкурентними діями, методами та заходами здійснення стратегічної діяльності в межах підприємства [67, с. 85].

Класик стратегічного планування А. Томпсон вважав, що «стратегія – це визначення ключових довгострокових цілей та завдань підприємства, формування курсу дій і розподілу ресурсів, які необхідні для виконання поставлених цілей». Відповідно, таке тлумачення стратегії орієнтується на традиційний підхід до її характеристики як особливого методу, що використовується для розподілу ресурсів між поточними і майбутніми напрямами діяльності. З іншої точки зору, в цьому формулюванні основний акцент орієнтований саме на досягнення цілей [71, с.146].

До такого підходу наближається наступне визначення: «стратегія – це загальний, всеохоплюючий план досягнення цілей». Порівняння стратегії і

плану випливає з теорії ігор, коли стратегія розглядається як план дій у конкретній, визначеній ситуації, і залежить від дій опонента.

Стратегія організації має довготривалу дію на характеристики підприємства. Стратегія визначає здатність організації конкурувати або, якщо це стосується некомерційної організації, – здатність служити поставленій меті. Формування загального завдання визначає загальний напрямок для організації і допомагає поставити конкретні цілі діяльності організації.

При виборі моделі стратегічного управління, можуть виникати певні труднощі. У процесі розвитку теорії стратегії окремі автори пропонували різні підходи.

І. Ансофф виділяє наступні рішення, що потрібно врахувати при визначенні стратегії: оцінка зовнішніх можливостей; внутрішня оцінка підприємства; формулювання цілей та вибір конкретних завдань; рішення про диверсифікацію та формування відповідної стратегії диверсифікації; визначення конкурентної стратегії; опис компонента стратегії диверсифікації, при визначенні конкурентної стратегії у вигляді цілісного проекту [2].

М. Мескон та ін. вважають, що процедура стратегічного управління включає в себе дев’ять етапів: починаючи з вибору місії підприємства; визначення цілей підприємства; проведення аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження сильних і слабких сторін організації; аналізу можливих стратегічних альтернатив; здійснення вибору стратегії; початку реалізації обраної стратегії; управління і планування, забезпечення реалізації і контролю в ході реалізації стратегічного плану; проведення оцінки стратегії [39, с. 457].

Н. Ю. Подольчак пропонує розглядати стратегічне управління як динамічну сукупність, що складається з наступних взаємозалежних управлінських процесів: визначення місії і цілей; аналізу середовища; вибору стратегії; виконання стратегії; здійснення оцінки і контролю виконання [54, с. 147].

І. Ансоффом визначив, що при розробці стратегії необхідно виділити наступні цілі: корпоративні, ділові і функціональні з точки зору їх різного впливу на процеси пов'язані з управління в організації [2, с. 62].

Згідно з поглядами Г. Мінцберга, здійснюючи розробку стратегії основна увага повинна концентруватися на формуванні планів з метою забезпечення контролю ефективності досягнення поставлених стратегічних орієнтирів [42, с. 95].

З огляду на зазначене, стратегія необхідна будь-якому підприємству, що претендує на успіх, для того щоб визначити, в якому напрямку підприємство буде розвиватися. Відповідно, вибір стратегії означає, що враховуючи всі можливі варіанти розвитку і способи дії, що може використати підприємство, воно визнвчає для себе конкретний напрямок. Добре розроблена та обгрунтована стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності організації, формування сильної конкурентної позиції і створення такої організації, яка використовуючи удосконалення структури управління та забезпечуючи підвищення організаційної культури має можливість успішно працювати у жорстких та мінливих ринкових умовах.

Стратегія – це конкретнийплан досягнення цілей. Визначивши мету організації пунктом призначення, реалізація стратегії виступає дорожньою картою, що прокладає шлях до місця призначення.

Стратегії дають фокус для прийняття виробничого рішення. Кожне підприємство має загальну стратегію, що стосується всього підприємства, та функціональні стратегії, що стосуються кожної функціональної сфери підприємства. Функціональні стратегії знаходяться в основні загальної стратегії організації, а стратегія організації забезпечує цілі та загальні завдання підприємства (рис. 1.1).

В 70-80-х рр. XX ст. домінування економічних виробників на світових ринках змусило американських промисловців зробити операції складовою частиною корпоративної стратегії підприємства. Домінуючу до цього ідею стосовно головної ролі максимального зниження витрат було відкинуто і на

передній план вийшла нова стратегія, яка одержала назву операційної. Операційна стратегія в межах корпоративної стратегії визначає способи використання виробничих потужностей підприємства [77, с. 478].

Рис. 1.1. Взаємозв'язок стратегій організації *[66, с. 170]*

Джерело: опрацьовано автором на основі

На рівні операційної функції всі рішення поділяються на три групи:

- стратегічні рішення (довгострокові);
- тактичні рішення (середньострокові);
- оперативні рішення щодо управління операціями (короткотермінові).

Тактика – методи і дії, що забезпечують реалізацію стратегії. Тактика – це частина операційного процесу, що відповідає на конкретне запитання “як це зробити?” (наприклад, як добратися до місця призначення, використовуючи дорожню карту). Відповідно цьому виробничі операції – це фактичне здійснення тактики. В цілому відносини між загальним завданням організації аж до фактичних дій, за своєю природою ієрархічні (рис. 1.2).

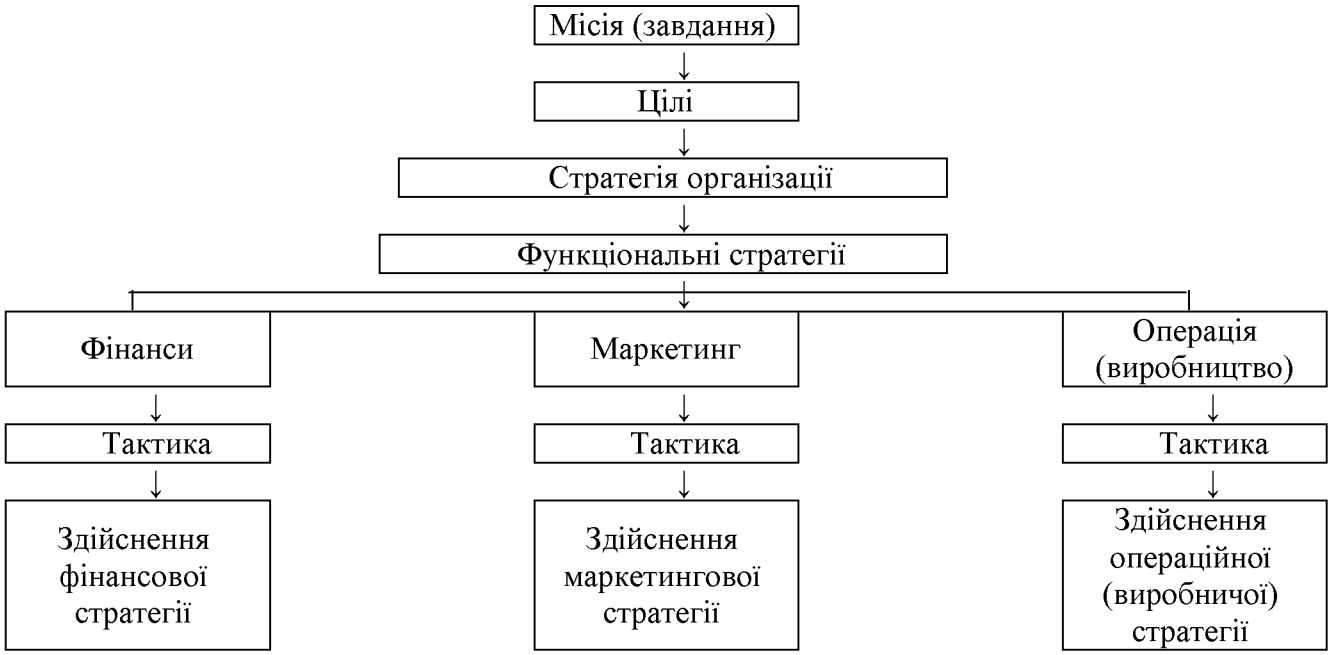


Рис. 1.2. Ієрархія планування та прийняття управлінських рішень

Джерело: [11, с. 157]

Маркетингова стратегія визначає методи просування товару (послуг) на ринок, а фінансова стратегія – найефективніші способи використання фінансових ресурсів.

У свою чергу операційна (виробнича) стратегія повинна бути узгоджена із загальною стратегією і відповідати завданням та цілям підприємства в цілому. На практиці зустрічаються випадки боротьби за владу між окремими функціональними службами підприємств. Оскільки така боротьба шкідлива, тому слід уникати внутрішньої конкуренції.

Операційна (виробнича) стратегія випливає із загальної стратегії і стосується виробничого аспекту діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння завдань підприємства, його загальної та виробничої стратегії

	Рівень управління	Період часу	Охоплення	Рівень деталізації	Відноситься до проблем
Вся організація					
Загальне завдання	Вищий	Тривалий	Широке	Низький	Виживання, доходність
Стратегія	Вищий	Тривалий	Широке	Низький	Темпи зростання, частка ринку
Виробництво					
Стратегія	Вищий	Помірний або тривалий	Широке	Низький	Дизайн продукції, вибір місця розташування, технології нових засобів виробництва
Тактика	Середній	Помірний	Помірне	Помірний	Кількість робітників, обсяги виробництва, вибір обладнання, розташування засобів виробництва
Дії	Низький	Короткий	Вузьке	Високий	Складання штатного розпису, регулюван-ня темпів вироб-ництва продукції, управління засобами закупки

Джерело: опрацьовано автором на омнові [49, 69, 73]

Операційна (виробнича) стратегія (Operation (Production) Strategy) полягає в визначенні загальної політики і формування планів використання ресурсів підприємства, націлених на забезпечення максимально ефективної підтримку реалізації довгострокової конкурентної стратегії. Операційна (виробнича) стратегія, при поєднанні з корпоративною стратегією (Corporate Strategy), забезпечує охоплення всього спектру діяльності підприємства і формує довгостроковий процес, який повинен забезпечити підприємству можливість швидкого реагування на постійні зміни в майбутньому [62, с. 187].

Операційна стратегія – це складова корпоративної стратегії, представлена у вигляді сформованої довгострокової програми дій з розробки, створення і реалізації продукту підприємства. Ця складова частина передбачає

використання і розвиток наявних виробничих потужностей підприємства з метою забезпечення стратегічної конкурентної переваги.

Отже, підприємство може досягти встановлених цілей за умови наявності збалансованості стратегій, забезпечення обгрунтованості взаємодії окремих видів стратегій у «стратегічному наборі», що забезпечує їх взаємопідсилення, за рахунок досягнення ефекту синергії.

1.2. Роль та значення стадії реалізації стратегії в процесі стратегічного менеджменту

Кількість літератури, що присвяченої розробці стратегії, досить значна і невпинно зростає. В той же час, незважаючи на те, що існує велика кількість досліджень на цю тему, єдиного визначення терміну стратегії не існує. Відповідно – наявність значної кількості концептуальних основ для обгрунтування, визначення та впровадження стратегії.

На думку перших дослідників, які працювали в цій сфері, таких як А. Аакер, стратегія – це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції [1, с. 245]. Інші, такі як М. Армстронг, стверджують, що зовнішнє середовище створює визначний вплив на процес обгрунтування та формування стратегії в компаніях.

Існує інша думка, прибічники якої зазначають про важливість ресурсів, та стверджують, що не зовнішнє оточення, а ресурси компанії виступають основою формування та обгрунтування стратегії підприємства. Не звертаючи уваги на згадані розбіжності, всі зазначені концепції об’єднує одна єдина мета – оптимізація діяльності підприємства по відношенню до інших в спільному конкурентному середовищі. Проте, цього досягти стає усе важче зважаючи на те, що рівень інтенсивності конкуренції у різних конкурентних утвореннях продовжує зростати [3, с. 31].

Також зростає усвідомлення того, що при високо динамічних конкурентних середовищах класичний підхід до розробки стратегії достатньо часто не дає необхідних результатів, і підприємства повинні орієнтуватись на інші, більш динамічні концепції, адже основні умови змінюються раніше, чим сформульовані стратегії досягають цілковитої реалізації. Але залишається незрозумілим, яким чином досягти динамічного підходу при розробцістратегії.

Стратегія завжди мала важливе місце в будь-яких моделях, проектах і діях. При успішному досягненні поставлених цілей ключовим чинником цього успіху зазвичай визнається вірно обрана стратегія, а автори та ревні прибічники запам'ятовуються в історії як творці даного успіху.

Поразки та невдачі, в той же час, списуються на нерозважливість виконавців, які власною недолугістю призвели до невдачі «блискучого» стратегічного задуму. Відповідно, традиційна свідомість схильна бачити стратегію як те що відокремлене і відрізняється від безпосередніх суспільних процесів, явище месіансько-харизматичної природи, яке, виникаючипотрапляє на родючий чи несприятливий грунт, що може бути прийнятим чи не прийнятим суспільством, бути своєчасним чи випередити свій час – від цього й залежить результативність втілення стратегії [67, с. 42].

Відповідно, якщо розглядати стратегію як певну ідеологічну конструкцію, теоретичну побудову, яка постає в уяві певних керівників (і часто там й залишається), такий підхід також має право на своє існування. В той же час сьогодні термін «стратегія» розвинув уже досить глибоке коріння в суспільному розумінні, щоб ставитися до цього лише як до явища певного ідеального світу. Тому цей термін досить часто вживається при визначенні довгострокових концептуальних планів ключових економічних сил, які мають достатню силу для того, щоб втілити (або принаймні спробувати втілити) дані плани у життя.

Сьогодні на етапі структурного зламу, що проходить українське суспільство на перетині тисячоліть, стратегічне бачення майбутнього та втілення ефективних стратегій економічних та суспільних зрушень є

необхідністю. Стратегія виступає основою визначеності перспектив розвитку, завдяки чому попит на неї в сучасному суспільстві закономірно зростає. Оскільки стратегія зі сфери ідеологічних побудов переходить до рангу безпосередньої структуроутворюючої сили та керівництва до певних дії, відповідним чином зростає її суспільна вага, а вага похибок в її створенні й реалізації стає критичною. Це спонукає до наукового, комплексного підходу до стратегії як відповідного суспільного феномену, ключової складової суспільних відносин, які розвиваються за визначеними внутрішніми законами. І почати таке дослідження доцільно, безумовно, зі з'ясування сутності предмета [71, с. 285].

Поняття стратегії достатньо широко обговорюється науковцями як в теорфї, так і на практиці. Історично воно походить з військової сфери і саме в описі перебігу воєнних операцій знайшло найбільше поширення. А. Л. Гапоненко визначає стратегію як науку про найкраще розміщення та використання військових сил і засобів. За словами видатного воєнного теоретика Клаузевіца, «тактика визначає, як використовувати військові сили в ході битв, а стратегія – яким чином використовувати ці битви для досягнення військової мети» [19, с. 26].

Варто зазначити, що саме поняття «стратегія» досить часто спрощено розглядається як характеристика певного плану дій, який призначається на довгостроковий період. При цьому воєнними теоретиками було доведено, що це явище слід розуміти ширше. Тому що саме значний ступінь невизначеності стосовно перебігу воєнних операцій, який пов'язаний із непередбачуваністю рішень і дій противника, визначив питання щодо необхідності встановленого ідеологічного «стрижня», який би направляв дії військових сил та засобів відповідно до встановлених цілей та намірів. Тому, на відміну від звичайного плану як жорсткого переліку встановлених обов'язкових до виконання кроків, стратегія розглядається дослідниками як логіка поведінки, яка може (таповинна) модифікуватися з огляду на поведінку супротивної сторони. Так,

В.Д Нємцов характеризував стратегію наступним чином: «еволюція первинної керівної ідеї що враховує обставин, які постійно змінюються» [48, с. 132].

Слід зазначити, що теоретичне осмислення військових стратегій відбулося у другій половині XIX і продовжилося у першій половині XX ст., в той час коли військові операції набували все більшого розвитку за обмежених технічних можливостей при проведенні розвідувальних операцій. Зараз, коли театри воєнних дій стають све більш прозорими, а потужність технічних засобів винищення практично позбавляє військових від інструментальних обмежень, застосування стратегіяї у військовій сфері стає більш схожим зі простим планом заходів.

Зміщення клячового акценту геополітичного суперництва з військової в економічну сферу створило відповідне перенесення до даної сфери термінологічного апарату. Подальша «конверсія» терміну «стратегія» пройшла саме завдяки розвитку менеджменту як науки. Активним діючим суб'єктом стратегії на даний час та в даному контексті стало підприємство, роль протиборчої сторони (об'єкта) відіграють зовсім інші суб'єкти пов'язані з економічним процесом, дії яких при цьому достатньо об'єктивізовані, для того щоб сприйматися як певне цілісне середовище, яке визначає рамки та формує відповідні реакції у відповідь на дії іншого підприємства. Американські дослідники А.А. Томпсон та А. Стрікленд вважають, що стратегія – це «план, що інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле». А сам термін «план» на даний час не є ознакою жорсткості дій підприємства. Скоріше йдеться про його узагальнюючу роль. На підтвердження цієї думки вони звертається також до «конверсованого» терміну «тактика». Тактика, за їх словами, це «короткострокові, активно-інтерактивні дії, адаптивні, які використовуються при досягненні цілей» [71, с. 218].

Отже, саме адаптивність вмступає головною критеріальною ознакою та ключовою функціональною характеристикою тактики. В свою чергу стратегія, розвиваючись стосовно певної концепції, створює основу для впорядкування відповідної адаптації, так як є підґрунтям для майбутнього узгодження

складових функціонування організації. Як результат суть стратегії полягає в тому, щоб «створити концепцію, достатньо потужну і в той же час потенційно гнучку для забезпечення організацією поставлених цілей не зважаючи на усі непередбачувані втручанням зовнішніх сил».

Дані формулювання співзвучні також з поведінковим трактуванням стратегії. Так в теорії ігор стратегія розглядається як «складний план, який визначає вибір в будь-якій створеній імовірнісній ситуації» [13, с. 46].

Слід відзначити, що у наведених визначеннях ключова увага приділяється аспекту відтворення адекватних дій підприємства у відповідь на втручання які створюють зовнішні сили чи обставин. З огляду на це мета стратегії розглядається як певне забезпечення реалізації цілей підприємства незважаючи на це втручання.

За словами В.О. Василенка, економічна стратегія – це «визначений довгостроковий курс економічної політики, що передбачає вирішення великомасштабних економічних та соціальних завдань» [16, с. 287].

Що, в свою чергу, вимагає якнайповнішого врахування усього комплексу існуючих впливів та включення реакції на ці впливи до програми стратегічних дій. Тобто, якби такі впливи стали повною мірою передбачуваними, це б забезпечило можливість внести стратегію до функціонального плану, відповідно до безпосередньої послідовності наперед спрогнозованих та визначених дій, які базуються на критерії оптимального поєднання ресурсів. Дане явище відбувається досить часто за побудови стратегії підприємства, які діють в умовах сталого середовища, як наприклад – пересічних компаній у розвиненій ринковій стабільній економіці. Формулюючи проблему визначення розуміння стратегії підприємства, Г. Мінцберг описує його як «уніфікований, цілісний, вичерпний план… який забезпечує досягнення основних завдань підприємства» [42, с. 96].

Водночас стратегія даного типу видається непродуктивною в той час, коли підприємство прагне провести певний інноваційний прорив, освоюючи сучасні нові ринки, продукти, виробничі чи організаційні технології. При

цьому невизначеність реакції середовища значно зростає для того, щоб унеможливити, апріорі, врахування цілого спектра можливих дій підприємства. Мова йде, скоріше, про визначення узагальнених підходів, які підприємство використовує для виконання поставлених завдань. Як зазначає Б. Будзан, стратегія – це «набір певних правил, якими керуються при ухваленні управлінських рішень, для того щоб забезпечити здійснення місій та досягнення цілей організацій» [10, с. 164].

А. Томпсон, проводячи аналіз структури стратегії як поняття сучасного менеджменту, визначає корпоративну, конкурентну та функціональну стратегії. Першаз них стратегія на забезпеченні системної цілісності сомого суб'єкта, конкурентна – на створенні здатності протистояти негативним чинникам та впливам, функціональна орієнтується на досягнення поставлених суб'єктом специфічних завдань [71, с. 487].

Підводячи підсумок наведених вище визначень можна абстрагуватися від конкретного трактування цілей підприємства, вибір яких визначається самим розмаїттям форм та підходів підприємств різного рівня та функціональних сфер. Проте основна ціль будь-якого підприємства має бути визначена для забезпечення її системної цілісності, що відбувається через її стабільний та сталий розвиток і здійснення збалансованого відтворення. Слід наголосити, що при визначенні базової цілі досить критичне значення має вірний вибір суб'єкта, що здійснює стратегічну діяльність, яка спрямована на реалізацію базової цілі. Так, під час реструктуризації або санації підприємства відбувається зміна його цілісності як єдиної комплексної системи. В той же час воно здійснюється в інтересахсамого підприємства, власника капіталу, який і виступає суб'єктом реалізації стратегії реструктуризації.

Як підсумок, узагальнення наведених вище визначень можна сформулювати специфічне трактування поняття «стратегія розвитку підприємства».

Відповідно тактика стратегії розвитку підприємства – це форма реалізації стратегії розвитку, комплекс спрямованих заходів впливу суб'єкта

на зміну конкретних економічних процесів, що має на меті надання їм параметрів, які визначені завданнями стратегії розвитку.

Отже, визначивши, що являє собою стратегія розвитку, нагадаємо початком для прийняття правильного рішення щодо вибору тієї чи іншої стратегії розвитку, перед підприємством стоїть вибір однієї з чотирьох основних стратегічних альтернатив. Це обмежене зростання, зростання, скорочення та поєднання цих трьох альтернатив [16, с. 101].

Таку альтернативу обирають тому, що це найлегший, найзручніший і найменш ризикований спосіб дій. Якщо підприємство було прибутковим, дотримуючись стратегії обмеженого зростання, то найімовірніше, що воно буде дотримуватися цієї стратегії й надалі.

Стратегічне планування доцільне тоді, коли воно реалізується. Для цього керівництво повинно розробляти додаткові плани і вказівки щодо забезпечення цілей і налагодження процесу реалізації стратегічного плану.

Основне завдання додаткового планування і розробки вказівок – це організація майбутніх рішень і дій, спрямованих на реалізацію альтернатив, які на думку керівництва сприятливі для досягнення загальної мети.

З. Шершньова та С. Оборська вважають, що планування реалізації стратегії засноване на політиці, процедурі, тактиці та правилах [81, с. 46].

Якщо стратегію розвитку організації розробляють за допомогою стратегічного планування, відповідно тактику визначають на основі поточного планування. При цьому тактику узгоджують з уже розробленою стратегією. Тактика розрахована на коротший відрізок часу, ніж стратегія.

По закінченні розробки стратегічних та тактичних планів розпочинають узагальнення додаткових орієнтирів, для того щоб уникнути неоднозначного тлумачення планових завдань та дезорганізації. Цим етапом у процесі реалізації виступає розробка політики – це загального керівництва для дій та прийняття рішень, ща полегшують досягнення цілей.

У процесі керівництва управлінськими діями розробки політики недостатньо. Пртрібні процедури, розраховані на ситуації, які дозволяють забезпечити послідовність певних пов'язаних між собою дій [81, с. 48].

Після реалізації стратегію слід оцінити – що є останнім заключним процесу стратегічного планування. Саму стратегію оцінюють, порівнюючи досягнуті результати роботи з цілями. Сам процес оцінки використовується як своєрідний механізм зворотного зв'язку призначений для коригування стратегії. При цьому, щоб бути ефективною, зазначена оцінка має здійснюватися комплексно, системно і безпосередньо на всіх рівнях та у всіх ланках системи управління підприємством.

У процесі формування стратегії проводиться аналіз існуючого конкурентного середовища, в якому діє організація, з метою визначення потенційно небезпечних загроз з боку конкурентів. Під час етапу прийняття стратегії керівництву доцільно спрогнозувати реакцію на стратегію конкурентів і визначитися стосовно своїх відповідних дій. Максимально швидкою може бути реагування конкурентів при великій кількості компаній, що конкурують даній галузі, високому рівні стандартизації продукції та невисокій нормі прибутку.

При цьому одним з ефективних захисних кроків підприємства, що функціонує в межах ринків з інтенсивною конкуренцією, можуть стати ситуаційні плани, які допомагають підприємству нейтралізувати різноманітні дії конкурентів. При цьому якість обраної стратегії слід оцінити за кількістю заздалегідь визначених ситуаційних модифікацій. Доцільно, щоб в кожній ситуації менеджер мав декілька рекомендацій стосовно напрямків діяльності підприємства. Чим більша кількість засобів для усунення дій конкурентів, тим більш ефективніша стратегія підприємства [48, с. 114].

Сама оцінка діючої стратегії має відбуватися під час поточного контролю (рис. 1.2), та за результатами підсумкового контролю в ході реалізацієї стратегії (рис. 1.3).

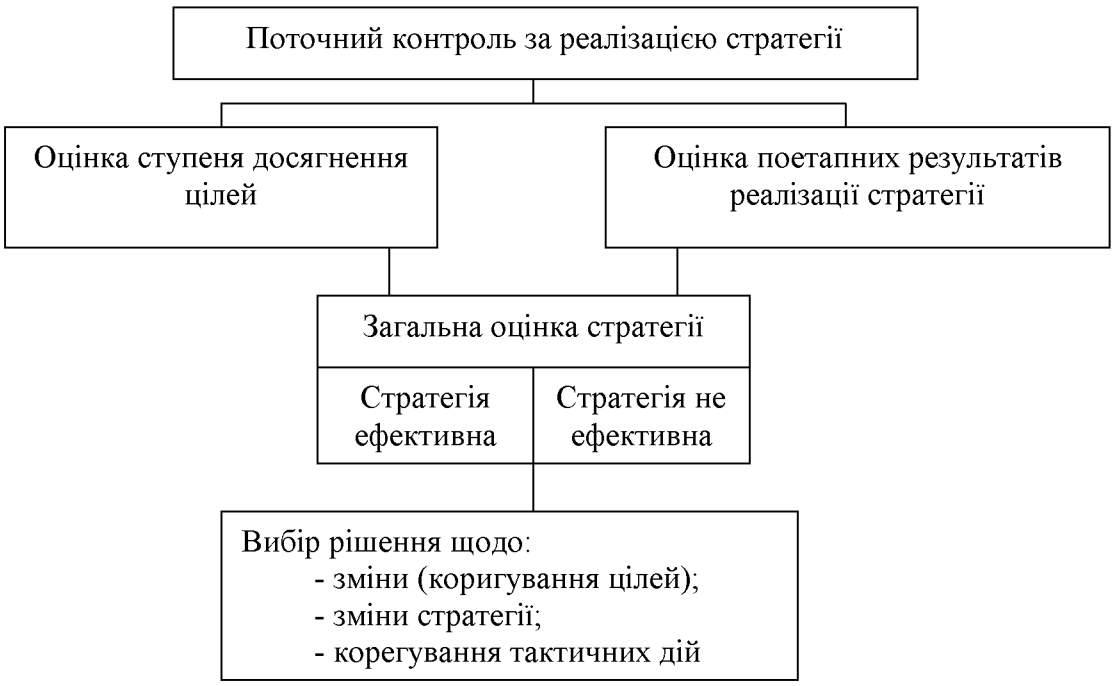


Рис. 1.2 Схема поточного контролю під час реалізацієї стратегії

Джерело: [5, с. 78]

Суть синергічних ефектів при цьому полягає в тому, що результати загальної роботи індивідів є вищими, ніж проста сума окремих результатів роздільної діяльності даних індивідів. За реалізації стратегії синергічні ефекти з'являються у тих випадках, де вдається, наприклад, часто використовувати ті самі ресурси і т. ін [48, с. 115]. Перевірка погодженості стратегії порівняно з організаційними традиціями й оточенням. Менеджмент підприємства зобов'язаний перевірити відповідність обраної стратегії існуючій структурі управління підприємством, організаційній культурі та загальним цілям підприємства, а також визначити, яким чином враховує стратегія сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, які існують у зовнішньому середовищі.

Поточний контроль визначає послідовність поетапних досягнень в процесі здійснення стратегії Так керівнику необхідно здійснити оцінку виконаних тактичних дій які стосуються досягнення цілей підприємства та оцінити ступінь їх досягнення. За умови, якщо дії не сприяють досягненню цілі, керівнику треба виявити причини. На основі визначених результатів реалізації стратегії та враховуючи потенціал підприємства і наявні

можливості, які надає зовнішнє середовище, забезпечується прийняття управлінських рішенні щодо коригування цілей, чи коригування стратегії, чи зміни тактичних дій.

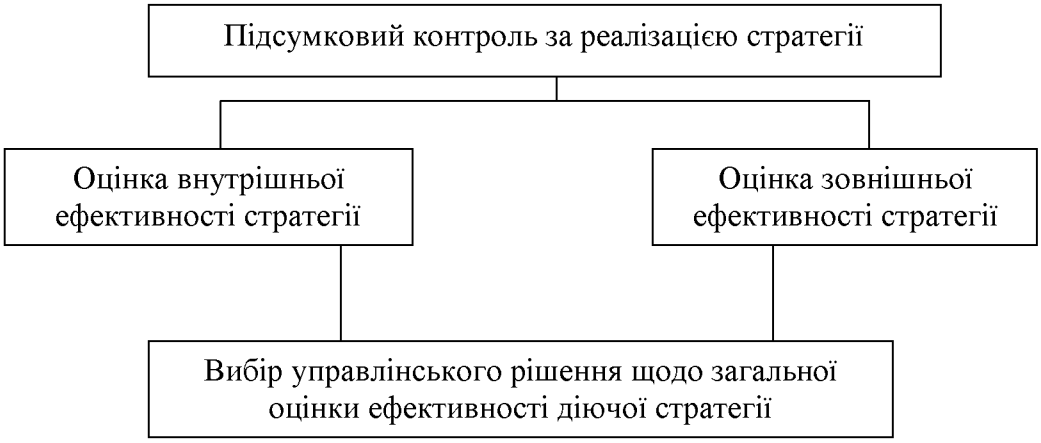


Рис. 1.3 Схема підсумкового контролю в процесі реалізації стратегієї підприємства

Джерело: [41, с. 128]

Отже, розглянувши основні загальнотеоретичні основи формування та реалізації корпоративної стратегії підприємства, доцільно зробити загальний висновок, що ключовим в системі стратегічного управління виступає процес стратегічного планування, з притаманною йому поетапною реалізацією. Кожному етапу стратегічного планування відповідають свої характерні особливості, і вірне здійснення кожного етапу забезпечує вибір ефективної стратегії розвитку, яка в свою чергу позитивно змінює основні показники виробничої діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Стратегії дають фокус для прийняття виробничого рішення. Кожне підприємство має загальну стратегію, що стосується всього підприємства, та функціональні стратегії, що стосуються кожної функціональної сфери підприємства. Функціональні стратегії знаходяться в основні загальної

стратегії організації, а стратегія організації забезпечує цілі та загальні завдання підприємства.

2. Стратегія розвитку (стратегія підприємства) полягає в тому, щоб шляхом реалізації своєї операційної функції надати продукти чи послуги для задоволення основних потреб споживачів. Корпоративна стратегія ґрунтується на місії підприємства, відображає підприємство планує використовувати свої ресурси та функції (маркетинг, фінанси, виробництво) з метою забезпечення конкурентної переваги. Ця стратегія визначається ринком збуту, тобто наявністю на ринку тих товарів і послуг, що виробляються підприємством

3. Процес аналіуз зовнішнього середовища є інструментом, за допомогою якого автори стратегії підприємства контролюють існуючі зовнішні чинники підприємства, щоб визначити існування можливості і загроз для підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дає можливість одержати важливі результати. Що дозволяє організації існуючий час для прогнозування можливостей, існуючий час для складання плану і час на розробку стратегій використовувати раціонально, та перетворити існуючі загрози в спиятливі можливості для підприємства.

4. Внутрішнє середовище контролюється фірмою і складається із: діючої системи управління; способів і методів отримання інформації відносно ринку; планування, виробничо-комерційного функціонування, контролю і організації діяльності; елементів маркетингу.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Селянське (фермерське) господарство «Назва» знаходиться в адміністративних межах Полтавського району. Площа Полтавського району складає 1009,8 кв. км (4,1% від території Полтавської області). Наявність і структура земельних угідь Полтавського району наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь Полтавського району на 1.10. 2021 р.

Показники	Площа, га	Структура, %
Загальна площа	1009800	100,0
У тому числі:		
Ліси	41000	4,1
Сільськогосподарські угіддя	957334	94,8
у т. ч. рілля	946692	93,8
багаторічні насадження	3323	0,3
сіножаті	7319	0,7
Болота	2016	0,2
Водойми	960	0,1
Земля під дорогами	945	0,1
Земля під забудовою	975	0,1
Інші землі	6571	0,7

Території землекористування Селянського (фермерського) господарства «Назва» знаходиться в лісостеповій зоні Полтавського району Полтавської області. Виробничу діяльність досліджуване господарство здійснює в с. Потічок. Відстань від центральної садиби до основних ринків збуту складає: хлібоприймальний пункт (м. Решетилівка) – 15 км, комбінат хлібопродуктів, м. Решетилівка – 15 км., продовольчі ринки: м. Решетилівка – 15 км, м. Полтава – 80 км. Сполучення між основними ринками постачання та збуту – автомобільне (автотраса Дніпро – Решетилівка). Наявність автомагістралі та розташування господарства свідчать про вигідність його розміщення.

У даний час господарство розташовано на території двох населених пунктів, в яких розміщено 180 підсобних господарств з загальною чисельністю населення 460 осіб.

Агрокліматичні умови місцерозташування С(Ф)Г «Назва» розташований характеризується помірно-континентальним кліматом з нестійким зволоженням, холодною зимою і жарким, а часто і посушливим літом. Перші приморозки восени настають в першій половині жовтня, весняні спостерігаються навіть в кінці травня. Рельєф господарства переважно рівнинний. Рівень залягання ґрунтових вод становить 17 – 18 метрів. Найпоширеніші ґрунти – чорноземи типові. Запаси гумусу складають 4,1 – 6 %. Реакція ґрунту (рН) наближається до нейтральної. Забезпеченість ґрунту легкорухомими формами азоту і фосфору середня, а калію – достатня.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від організаційної структури, структури управління, апарату управління, персоналу. Виробництво в господарстві організоване по внутрішньогосподарських підрозділах, причому поряд з підрозділами, які зайняті основною діяльністю (бригади, ферми), є обслуговуючі виробництва і допоміжні підприємства.

Підприємство має двоступеневу організаційну структуру, при якій не має відділків як проміжних господарських підрозділів, а зв’язок і взаємодія між бригадами здійснюється безпосередньо через керівництво господарства (додаток А). Виробничими одиницями є: тракторна бригада та автопарк, тік. Організаційна будова господарства визначає структуру управління (додаток Б) – двоступінчаста, яка відображає послідовність підпорядкування органів управління знизу догори.

На підприємствах складається різна комбінація зв’язків між елементами управлінської системи. Зв’язки по вертикалі відображають підпорядкованість ланок і працівників апарату управління, а зв’язки по горизонталі – зв’язки координації, інспекції і контролю, консультаційні і методичні зв’язки тощо. З

наведеної в додатку В схеми бачимо наступні управлінські зв'язки по вертикалі: директор, головні спеціалісти, керівники структурних підрозділів.

Система управління в С(Ф)Г «Назва» – лінійно-функціональна. Лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням підприємством, поєднується з функціональним управлінням. Лінійно-функціональна система забезпечує поєднання лінійного управління з консультаційним обслуговуванням з боку функціональних служб господарства.

Динаміка землезабезпечення господарства представлена за допомогою таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура земельних угідь С(Ф)Г «Назва» Полтавського району за 2014 – 2020 рр.

Показники	Роки										В середньому по підприємствах району (2020 р.), га	2020 р. в % до	
	2016		2017		2018		2019		2020				
	площа, га	структура, %	площа, га	структура, %	площа, га	структура, %	площа, га	структура, %	площа, га	структура, %		2014 р.	середньо-районного показника
Всього сільсько-господарсь-ких угідь	1272,4	100,0	1254,1	100,0	1254,0	100,0	1270,0	100,0	1313,0	100,0	2912,0	103,2	41,5
з них:													
рілля	1173,2	92,2	1169,3	93,2	1181,0	94,2	1194,0	94,0	1233,0	93,9	2631,8	105,1	46,9
сіножаті	99,2	7,8	84,8	6,8	73,0	5,8	76,0	6,0	80,0	6,1	280,2	80,6	28,6

Як свідчать дані (табл. 2.2) у 2016 – 2020 рр. загальна земельна площа господарства практично не змінювалася і склала в 2020 р. 1313,0 га, що на 12,7 % більше, ніж в 2016 р. Слід зазначити, що з 2016 р. підприємство орендує сінокоси, продукцію з яких (сіно) видає в рахунок оплати земельних паїв. Відбулися зміни у її структурі, а саме: збільшилися коефіцієнти залучення земель до сільськогосподарського обороту та розораності земель. Найбільшу питому вагу у структурі сільськогосподарських угідь у 2020 р. займає рілля – 1233,0 га (93,9,0 %). Практично вся земельна площа, що

перебуває у користуванні досліджуваного підприємства є орендованою, середній розмір одного паю 4,1 га.

Головним виробничим завданням господарства є виробництво та реалізація основної продукції рослинництва. Для визначення виробничого напрямку та спеціалізації господарства використаємо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та структура грошових надходжень від реалізації сільськогосподарської продукції в С(Ф)Г «Назва» Полтавського району за 2016 – 2020 рр.

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн			Вартість за 5 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки					
	2016	2019	2020			
Пшениця озима	684,5	1012,7	1668,7	1122,0	13,9	4
Кукурудза на зерно	2369,6	1804,4	3487,9	2554,0	31,7	1
Ячмінь ярий	2,7	0,0	92,0	31,6	0,4	7
Овес	0,3	9,3	31,3	13,6	0,2	9
Соняшник	856,1	1027,0	3108,1	1663,7	20,6	3
Соя	231,8	1292,5	3806,5	1776,9	22,0	2
Овочі відкритого ґрунту	0,0	63,7	224,1	95,9	1,2	6
Інша продукція рослинництва	7,7	3,1	69,4	26,7	0,3	8
Разом по рослинництву	4152,7	5212,7	12488,0	7284,5	90,4	х
Послуги в сільському господарстві	73,0	96,7	2153,7	774,5	9,6	5
Всього по господарству	4225,7	5309,4	14641,7	8058,9	100,0	х

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що у структурі товарної продукції сільськогосподарського виробництва перше місце займає виробництво кукурудзи (31,7 %), друге – виробництво сої (22,0 %), третє місце займає виробництво насіння соняшнику (20,6 %).

Отже, виробничий напрямок можна охарактеризувати як зерново-технічний.

Значення даного коефіцієнта $К_с$ = 0,423 свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений насамперед орієнтацією підприємства на виробництво в переважній мірі зернових культур, сої та соняшнику.

Розвиток сільського господарства, рівень і темпи виробництва продукції та підвищення продуктивності праці в значній мірі залежать від забезпеченості сільськогосподарських підприємств виробничими активами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад основних засобів С(Ф)Г «Назва» Полтавського району за 2016 – 2020 рр., тис. грн

Показники	Роки										В середньому по підприємствах району, га	2019 р. в % до	
	2016		2017		2018		2019		2020				
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		2014 р.	середньо-районного показника
Будинки, споруди та переда-вальні пристрої	859,0	29,2	859,0	28,5	686,0	16,5	705,0	16,9	705,0	16,8	2473,0	82,1	28,5
Машини та обладнання	1903,0	64,7	1931,0	64,0	2845,0	68,2	2859,0	68,5	2890,0	68,7	4782,0	151,9	60,4
Транспортні засоби	181,0	6,2	226,0	7,5	638,0	15,3	611,0	14,6	611,0	14,5	1894,0	в 3,3 рази	32,3
Всього	2943,0	100,0	3016,0	100,0	4169,0	100,0	4175,0	100,0	4206,0	100,0	9149,0	142,9	46,0

Дані (табл. 2.4) свідчать, що за 2016-2020 рр. значно змінилася структура та склад основних засобів у С(Ф)Г «Назва». Відбулося зростання машин та обладнань (51,9 %), транспортних засобів (в 3,3 рази), будинки, споруди та передавальних пристроїв збільшилися в 5,1 рази. В структурі основних засобі найбільшу частку займають машин та обладнань (68,7 %).

Персонал – це основний штатний склад робітників організації, що виконує різні виробничо-господарські функції. Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступеню їх механізації, автоматизації, комп’ютеризації. Крім кількісної характеристики персоналу важливе значення має якісний склад працівників підприємства (вікова структура, рівень освіти, стаж тощо).

Аналіз трудових ресурсів досліджуваного підприємства наведено в таблиці 2.5.

Отже, загальна чисельність працівників С(Ф)Г «Назва» за досліджуваний період зменшилася на 5 особи (27,8 %). Порівняно з середньо районними показниками, чисельність персоналу досліджуваного підприємства є нижчою на 42 особи (76,4 %).

Таблиця 2.5

Чисельність працівників С(Ф)Г «Назва» Полтавського району, 2016-2020 рр.

Показники	Роки					В седньому по підприємствах району	2020 р. до,%	
	2016	2017	2018	2019	2020		середньо-районного показника	2016 р.
Загальна численність працівників, осіб	18	18	18	16	13	55	23,6	72,2
Стаж роботи в господарстві, років: 1-5	4	3	3	1	2	15	13,3	50,0
5-10	9	10	9	9	6	26	23,1	66,7
понад 10	5	5	6	6	5	14	35,7	100,0
Кількість працівників які закінчили навчальні заклади, осіб	18	18	18	16	13	51	25,5	72,2
в т.ч. I-II рівнів акредитації	11	11	11	10	7	39	17,9	63,7
III-IV рівнів акредитації	7	7	7	6	5	12	41,7	71,4

Найбільшу питому вагу в структурі працівників господарства займають працівники зі стажем від 5 до 10 років, у 2020 р. вона складає 6 особи (46,29 %). Аналізуючи освітній рівень працівників можна сказати, що він досить високий, і практично стабільним. Так, у 2019 році зменшилася кількість працівників, які закінчили навчальні заклади I-II рівнів акредитації на 4 особи, а кількість працівників які закінчили вузи – на 2 особи.

Аналіз господарської діяльності – це вивчення діяльності сільськогосподарського підприємства за певний період. Завданням аналізу є оцінка основних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства оцінка виконання плану по виробництву продукції, оцінка рентабельності роботи підприємства за допомогою системи показників, обґрунтування і підвищення рівня рентабельності. Найважливішими показниками, що характеризують виробничу діяльність підприємства є результати фінансової діяльності. Проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства, розрахуємо доходи і прибутки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Економічна ефективність діяльності С(Ф)Г «Назва» Полтавського району, 2016 – 2020 рр.

Показники	Роки					У середньому по підп-риємствах району, 2020 р.	2020 р. у % до	
	2016	2017	2018	2019	2020		середньо-районного показника	2016 р
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3014,7	2784,4	4227,1	5399,5	14641,7	18312,3	80,0	в 4,9 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2340,3	2699,2	4201,6	3821,5	5940,3	11550,0	51,4	253,8
Чистий прибуток, тис. грн	674,4	85,2	25,5	1578,0	8701,4	6762,3	128,7	в 12,9 раз
Рівень рентабель-ності по підп-риємству, %	28,8	3,2	0,6	41,3	146,5	58,5	Х	Х

Аналізуючи дані (табл. 2.6) можна зробити наступні висновки, що в 2020 році порівняно з 2016 роком на підприємстві чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 4,9 рази і становить в 2020 році 14641,7 тис. грн, що стосується чистого прибутку підприємства ,то він на протязі досліджуваного періоду значно коливався і становить в 2016 році – 8701,4 тис. грн.

В порівнянні з середньо-районними показниками чистий дохід від реалізації продукції в С(Ф)Г «Назва» є нижчим на 3670,6 тис. грн. (20,0 %), в той же час і собівартість є нижчою на 5609,7 тис. грн. (48,6 %), а от розмір

чистого прибутку є вищм за середньо-районний показник на 1939,1 тис. грн. (28,7 %). В 2020 році порівняно з 2016 роком рентабельність збільшилася на 117,6 в.п. і становить 146,5 %, а порівняно з середньо-районним даний показник є вищим на 88,0 в.п. Основні причини підвищення рентабельності відбулися внаслідок зниження собівартості основних видів продукції рослинництва, особливо на оплату праці, та зменшення адміністративних витрат та витрат на збут продукції.

Отже, можна зробити висновки, що дане підприємство в цілому добре забезпечене ресурсами (земельними, трудовими, матеріально-технічними), має вигідне територіальне розміщення. Але ефективність діяльності С(Ф)Г «Назва» Полтавського району має тенденцію до зростання і в 2020 році рентабельність по підприємству становив – 146,5 % , а у 2018 році рівень рентабельність складав 0,6 %, також собівартість постійно збільшується (на 253,8 %), таким чином можна зробити висновок, що на підприємстві постійно зростають виробничі витрати. Підприємство в повній мірі змогло адаптуватися до сучасних економічних умов ведення виробничої діяльності, і на даний знаходиться в групі сільськогосподарських підприємств Полтавського району що розвиваються. Незважаючи на зазначене вище, в діяльності підприємства існують невикористані резерви щодо підвищення його економічної ефективності.

2.2. Оцінка ефективності стратегічного потенціалу підприємства

Основними економічними перетвореннями є реалізація на практиці принципів самопланування, самозабезпечення, самоуправління. Виконання даної умови можна досягнути за рахунок гармонійного об’єднання всіх напрямків діяльності підприємства в єдиний збалансований механізм. Створити такий механізм можна на основі центральної функції управління – планування, тому що планування є важливою частиною комерційної,

економічної та соціальної діяльності. Таким чином, в управлінні господарською діяльністю підприємства планування займає основне місце, вбираючи в себе організації обґрунтованих напрямків подальшого розвитку господарства. Планування – найважливіша функція управління, початкова позиція у свідомій діяльності людей. За допомогою планування здійснюється економічна політика, організуються і регулюються виробництво, розподіл та обмін матеріальних благ.

Стратегічне управління у С(Ф)Г «Назва» здійснюється на принципах єдиноначальності. Весь колектив господарства підпорядковується директору, який має необхідні права в галузі управління. Він відповідає і за результат діяльності.

На даний час підсистему стратегічного управління у С(Ф)Г «Назва» можна представити у наступному вигляді (рис. 2.1).

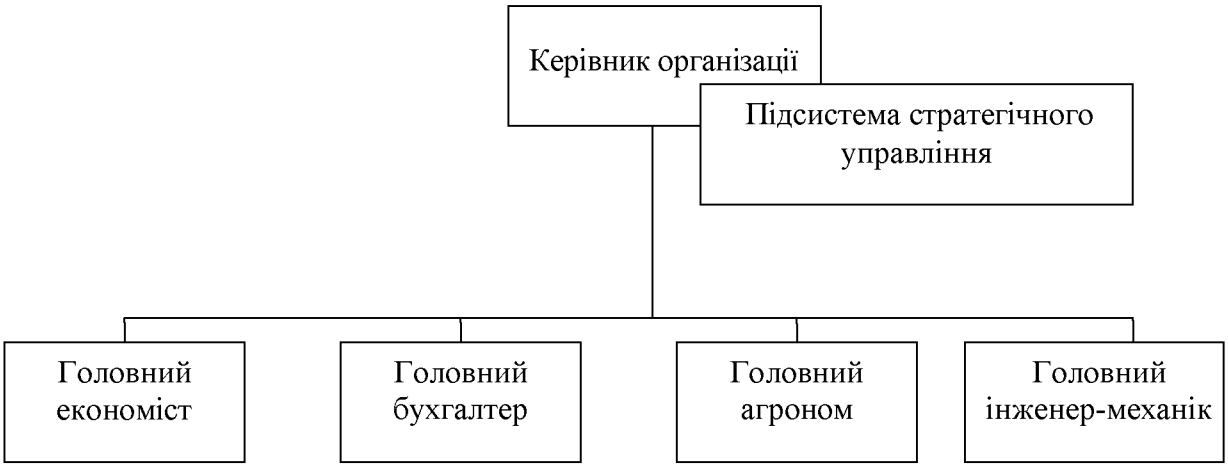


Рис. 2.1. Місце підсистеми стратегічного управління в системі управління С(Ф)Г «Назва» Полтавського району

В досліджуваному підприємстві в системі стратегічного управління використовується спосіб розробки стратегії – «Головний стратегічний підхід», при якому керівник особисто виступає головним стратегом і здійснює сильний вплив на оцінку стану, на альтернативні стратегії та їх деталі. Фактично він виступає ключовим елементом підсистеми стратегічного управління.

Даний варіант найбільш доцільний на початкових етапах розвитку підприємства, коли менеджер намагається таким чином підняти статус і роль стратегічного управління, хоча заступники керівника ще не готові до сприйняття стратегічного управління, як головного напряму в діяльності підприємства.

В С(Ф)Г «Назва» ведеться поточне і оперативне планування, а ось перспективне відсутнє. Це є негативним фактором. Оскільки кожне підприємство для ефективної діяльності повинне мати перспективні плани, в яких би зазначалися поставлені цілі підприємства на тривалий період. А поточне і оперативне повинно бути складовими перспективного плану, сходинками до поставленої мети.

Найскладнішою процедурою планування є вибір видів продукції, що підприємство виробляє для забезпечення потреб ринку. Крім того, необхідно визначитись, у якому обсязі та для яких споживачів призначається вироблена продукція (створення портфеля замовлень), яку ціну можна запропонувати та ін., щоб створити належні умови для ефективного, прибуткового ведення діяльності і соціального розвитку колективу. При цьому аналізується кон'юнктура ринку та здійснюється оцінка виробничого потенціалу підприємства.

Отже, планування – це процес формулювання мети діяльності підприємства, визначення засобів і методів її досягнення, пріоритетів на основі визначення комплексу завдань і робіт, та впровадження ефективних способів, методів, ресурсів, необхідних при виконанні конкретних завдань у чітко встановлені терміни.

Основою для виробництва сільськогосподарської продукції в підприємстві є розмір земельних ресурсів. Важливість інших факторів виробництва та того, що їх достатня кількість у необхідному вигляді може забезпечити належну віддачу, та всі вони є похідними й у сучасних умовах існує можливість розв'язати проблеми необхідного забезпечення ними (за умови найбільш раціонального використання персоналу).

Управління виробництвом в С(Ф)Г «Назва» покликане допомагати найкращим чином розпорядитись наявними ресурсами, забезпечити від них максимальну віддачу. Таким чином, розробка виробничої програми пов'язана з одного боку з розрахунком потужностей, а з іншого – з показниками ринкової кон'юнктури, на підставі яких С(Ф)Г «Назва» визначає обсяг та структуру виробництва продукції.

Кожне підприємство, незалежно від того, якою діяльністю воно займається чи в якій країни воно розташовано, є відкритою системою. Тобто воно знаходиться у постійних взаємостосунках із зовнішнім середовищем, яке у свою чергу глибоко торкається його життя. Всі зміни, які відбуваються в цьому середовищі не можна назвати ні повільними, ні передбачуваними. Воно здатне піднести великі несподіванки і нанести тяжкі удари кожному підприємству.

Отже, проведемо аналіз впливу складових зовнішнього середовища на С(Ф)Г «Назва». Зовнішнє середовище досліджуваного підприємства являє собою сукупність активних суб'єктів та сил у межах і за межами цього підприємства, які впливають на його можливості діяти на цільових ринках.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Найважливішою ознакою зовнішнього середовища є його контрольованість, тобто керівництво С(Ф)Г «Назва» має можливість контролювати це середовище, та впливати на нього у бажаному для підприємства напрямку. Звичайно, змінити політичний устрій чи рівень інфляції в країні керівництву С(Ф)Г «Назва» не під силу, але для впливу на систему постачання й постачальників підприємство має сили.

Як було зазначено, що С(Ф)Г «Назва» весь час знаходяться під прямим та непрямим впливом зовнішніх чинників. До чинників прямого впливу слід віднести постачальників, трудові ресурси, споживачів і конкурентів, а до

чинників непрямого впливу – стан економіки, науково-технічний прогрес, правові, політичні, соціальні зміни тощо. Тому слід розглянути окремо вплив кожного з цих чинників на С(Ф)Г «Назва», для цього проведемо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це легкий у застосуванні інструмент швидкої оцінки стратегічного положення компанії. В табл. 2.7 проаналізовано вплив чинників зовнішнього середовища на С(Ф)Г «Назва».

Таблиця 2.7

Чинники зовнішнього середовища

С(Ф)Г «Назва» Полтавського району, 2020 р.

Фактори	Можливості	Загрози
	Середовище непрямого впливу	
1. Економічні	1. Стабільні норми оподаткування 2. Стабільність національної валюти 3. Задовільний рівень освіченості робочої сили.	1. Низький рівень економічного розвитку 2. Інфляція. 3. Циклічні зміни в економіці
2. Правові	1. Сприятливі традиції правової системи в державі. 2. Розроблені різноманітні програми підтримки розвитку сільськогосподарського виробництва	1. Недосконале законодавство. 2. Обмеженість дії підприємства у стосунках з державними органами та з іншими підприємствами
3. Політичні	1. Сприятлива політична ідеологія в державі. 2. Є постійна підтримка галузі діяльності з боку держави.	1. Високий ступінь суспільного невдоволення державною політикою 2. Зміна уряду
4. Технологічні	1. Модернізація технологій 2. Можливості впровадження нових прогресивних технологій	1. Швидке удосконалення технологій 2. Старіння техніки
5. Соціальні	1. Сприятливі традиції, цінності та вірування суспільства	1. Низький рівень життя населення 2. Спад росту населення
	Середовище непрямого впливу	
6. Покупці	1. Наявність потенційних споживачів	1. Значна кількість продавців аналогічної продукції на внутрішньому ринку
7. Постачальники	1. Доступна вартість продукції постачальників 2. Пунктуальність постачальників	1. Високий ступінь залежності від постачальників
8. Конкуренти	1. Слабкі сторони конкурентів	1. Поява нових конкурентів 2. Наявність виробників низькоякісної продукції

SWOT–аналіз являє собою групування чинників оточуючого середовища на зовнішні та внутрішні (відносно підприємства) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства. В

співпраці з керівником та головними спеціалістами С(Ф)Г «Назва» були визначені основні характеристики сильних і слабких сторін в діяльності підприємства. В таблиці 2.8 охарактеризуємо показники даного господарства при вирощуванні продукції рослинництва.

Таблиця 2.8

Чинники внутрішнього середовища

С(Ф)Г «Назва» Полтавського району, 2020 р.

Виробництво	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень якості продукції	1. Недостатньо ефективна система контролю якості продукції
2. Поступове переоснащення виробництва	2. Велика матеріалоємність продукції
3. Прогресивні виробничі технології, що дозволяють швидко відреагувати на запити	3. Висока енергоємність продукції
4. Конкурентоспроможність продукції	
Кадри	
1. Високий професіоналізм управлінського персоналу	1. Відносно низька продуктивність праці
2. Орієнтація на молодих ініціативних спеціалістів	2. Недостатньо високий рівень комп'ютеризації функцій управління
3. Відносно високий рівень заробітної. платні	3. Велика плинність кадрів
Маркетинг	
1. Цінові переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках	1. Відсутність політики збуту продукції
2. Вдала організація цінової політики	2. Відсутність рекламної діяльності
3. Відносно високий рівень сервісу	3. Неефективна організація проведення маркетингових досліджень
Організація	
1. Перевірений часом менеджмент	1. Неефективно побудована організаційна структура підприємства
2. Вдало розроблені плани на довгострокову перспективу	2. Недостатній рівень управлінського обліку
3. Добра репутація у ділових партнерів	
Фінанси	
1. Нарощування темпів зростання	1. Дефіцит коштів на вивчення нових ринків
2. Підвищення прибутковості діяльності	2. Дефіцит коштів на інвестиції в модернізацію виробництва
3. Вдалі умови отримання кредитів для сільськогосподарських підприємств	3. Дефіцит коштів на інвестиції в розвиток виробництва

Після цього їм було запропоновано за спеціальною шкалою (рис. 2.2) оцінити рейтинг кожної характеристики для досліджуваного підприємства і основних його конкурентів в Полтавського районі.

-2 -1 0 1 2

Рис. 2.2. Шкала оцінки рейтингу кожної характеристики для досліджуваного підприємства і основних його конкурентів, бали.

Узагальнення результатів проведеного дослідження подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка сильних і слабких сторін діяльності С(Ф)Г «Назва» в порівнянні з конкурентами за результатами опитування керівників підприємства, 2020 р.

Показник	С(Ф)Г «Назва»	С(Ф)Г «Сад»	С(Ф)Г «Арніка»
Ступінь регіонального розвитку	1,0	1,0	2,0
Забезпеченість сировиною й енергією	1,0	0,8	1,0
Використання нової техніки і технологій	-0,5	-0,5	0,3
Попередження забруднення відходами оточуючого середовища	0,7	0,7	0,7
Структура покупців	0,3	0,2	0,2
Якість продукції	1,5	0,9	0,8
Організація збуту	-0,7	0,4	1,7
Рівень цін	1,8	1,2	1,0
Собівартість продукції	1,5	1,1	1,0
Реклама (маркетинг)	0,2	0,3	1,7
Ефективність використання виробничих потужностей	1,2	1,2	1,7
Кадровий потенціал	1,6	1,4	1,5
Продуктивність праці	1,3	1,2	1,6
Рівень рентабельності	0,8	-0,1	1,3
Імідж як партнера	1,8	0,5	0,8
Рівень управління фінансовою діяльністю	1,3	0,9	0,8

Із шістнадцяти поданих в таблиці характеристик обираються ті, що набрали найбільшу та найменшу кількість балів, вони, відповідно, і будуть сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства, що оцінюється, а також його конкурента (конкурентів). Серед шістнадцяти обраних характеристик найбільшого рейтингу у С(Ф)Г «Назва» набрали: імідж як партнера, прийнятний рівень цін на продукцію і послуги, продуктивність праці, якість продукції, кадровий потенціал.

Причому за такими характеристиками як імідж партнера, рівень цін на продукцію і послуги та якість продукції С(Ф)Г «Назва» значно випереджає аналогічні показники конкурентів. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності С(Ф)Г «Назва» є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій. На цих двох стратегічних прогалинах підприємству необхідно зосередити увагу при розробці стратегії і формуванні стратегічних позицій підприємства.

Результати дослідження можливостей і загроз підприємству з боку зовнішнього середовища узагальнюються в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Можливості і загрози діяльності С(Ф)Г «Назва» за результатами опитування керівників підприємства, 2020 р.

Показник	С(Ф)Г «Назва»	С(Ф)Г «Сад»	С(Ф)Г «Арніка»
Розширення асортименту	1,2	1,0	2,0
Розширення ринків збуту	1,2	0,8	1,3
Модернізація обладнання	1,0	0,9	1,5
Впровадження нових технологій	0,5	0,6	1,2
Зниження цін	0,7	0,5	1,0
Покращення управління	0,5	0,4	0,7
Перепрофілювання підприємств галузі	0,2	0,3	0,7
Удосконалення роботи з покупцями	0,7	0,7	0,7
Зниження конкурентоспроможності продукції	0,2	0,3	1,2

Можливості С(Ф)Г «Назва» полягають в розширенні асортименту продукції та розширенні ринків збуту продукції, що виробляється на підприємстві.

Підсумки проведеного аналізу відображено у матриці SWOT-аналізу, (рис. 2.3).

	Стан зовнішнього середовища С(Ф)Г «Назва»	
	Можливості: 1. Розширення ринків збуту 2. Розширення асортименту	Загрози: 1. Зниження конкурентоздатності продукції 2. Перепрофілювання підприємства.

Стан внутрішнього серед серед С(Ф)Г «Назва»	Сильні сторони: 1. Рівень цін 2. Імідж як партнера 3. Якість продукції 4. Кадровий потенціал	Розширення ринків збуту за рахунок високого ділового іміджу, прийнятного рівня цін, високої якості продукції, гнучкої системи ціноутворення. Зниження собівартості виробництва продукції.	Підтримувати високий діловий імідж, якість продукції і прийнятний рівень цін
	Слабкі сторони: 1. Організація збуту 2. Використання нової техніки і нових технологій 3. Організація маркетингу 4. Відсутність ефективного стратегічного управління	Розширення ринків збуту за рахунок впровадження ефективного маркетингу. Оптимізація складу машино-тракторних агрегатів при виконанні основних агротехнічних операцій.	Впроваджувати на підприємстві систему ефективного стратегічного управління, застосовувати нову техніку і нові технології. Організація збуту на базі ефективного маркетингу

Рис. 2.3. Матриця SWOT-аналізу для С(Ф)Г «Назва» Полтавського району, 2020 р.

Поле «Сила – Можливості» – передбачає розширення ринків збуту за рахунок високого ділового іміджу, як державного підприємства, С(Ф)Г «Назва», прийнятного рівня цін, високої якості продукції, гнучкої системи ціноутворення.

Поле «Слабкість – Можливості» – направляє дії керівництва підприємства на подолання слабких сторін внутрішнього потенціалу за рахунок використання можливостей, а саме: розширення ринків збуту за рахунок впровадження ефективного маркетингу.

Поле «Сила – Загрози» – вказує на необхідність боротьби з небезпеками використовуючи внутрішні резерви, тобто високий імідж підприємства як ділового партнера, якість продукції й прийнятний рівень цін у майбутньому можуть захистити підприємство від несприятливих факторів зовнішнього середовища.

Поле «Слабкість – Загрози» – задає необхідність вироблення такої стратегії, яка б дозволила підприємству зміцнити свій потенціал і відвернути

загрози, що можуть виникнути з боку зовнішнього середовища. Для С(Ф)Г «Назва» до таких заходів належать: організація збуту на основі високоефективного маркетингу, застосування нової техніки і нових технологій, а також впровадження ефективної системи стратегічного управління.

«Профіль» є засобом чи інструментом візуального аналізу об'єкта. Для підвищення об'єктивності оцінки рекомендується прорангувати характеристики та інтегрувати.

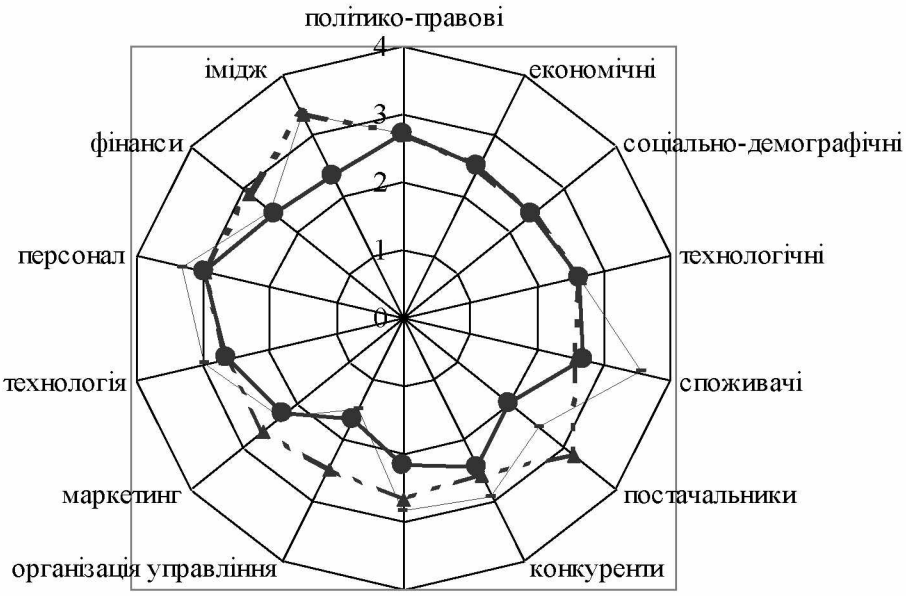
Відбираються найсуттєвіші показники підприємства, які його характеризують, оскільки йдеться про розрахунок комплексного показника. Тобто відбирають такі показники, які характеризують підприємство за всіма аспектами діяльності. Тобто відбувається ідентифікація об'єкту за єдиною кількісною шкалою характеристик. Складовими середовища сільськогосподарських підприємств є політико-правові, економічні, соціально-демографічні, технологічні фактори, споживачі, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії, організація управління, маркетинг, технологія, персонал, фінанси, імідж підприємства тощо.

У даному випадку зростає роль первинної інформації, що збирається від споживачів, посередників, з інших джерел (за допомогою неформальних методів збору даних шляхом проведення маркетингової розвідки).

При побудові профілю показники можна групувати за характерними ознаками чи властивостями певної групи факторів. Тоді можна визначити зважений коефіцієнт за даною групою показників. Тобто, всі показники економічного фактору групуються, і за профілем розраховується зважений коефіцієнт підприємства щодо економічної ефективності.

Шкала впливу окремого фактора на середовище підприємства виглядає наступним чином: 1 бал – знижений вплив; 2 бали – помірний вплив; 3 бали – високий вплив; 4 бали – дуже високий вплив.

Розглянемо на рис. 2.4 складові середовища виробників сільськогосподарської продукції.



контактна аудиторія:
–▼– С(Ф)Г «Корунд»
–•– С(Ф)Г «Сад»
– – – С(Ф)Г «Арніка»

Рис. 2.4 Фактори макросередовища підприємств – виробників сільськогосподарської продукції Полтавського району, в 2019 р.

Сукупний результат зваженої оцінки середовища виробників сільськогосподарської продукції Полтавського району складає 38,38 – С(Ф)Г «Назва», 33,94 – С(Ф)Г «Сад», 38,2 – С(Ф)Г «Арніка» відповідно. Можемо зробити висновок про те, що С(Ф)Г «Назва» краще використовує можливості зовнішнього середовища та характеризується ефективним управлінням внутрішнього.

Поряд з кількісною оцінкою об’єкта, зображується їхня графічна інтерпретація, яка дозволяє наочно продемонструвати позиції за якими присутнє відставання від конкурентів чи випередження їх результатів. Щільне розташування профілів вказує на достатньо жорстку конкуренцію виробників (додаток В). Для побудови профілю товару вибираються найбільш значимі, з точки зору експертів, показники і прямокутне оціночне поле

Отже, С(Ф)Г «Назва» має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін. SWOT-аналіз показав, що управління

результативністю для С(Ф)Г «Назва» виступає важливою стратегічною зоною господарювання. Сертифікована система менеджменту якості є гарантією високої стабільності і стійкості якості продукції, випущеної підприємством, і від неї прямо пропорційно залежить рівень його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

1. Підрозділи основного виробництва С(Ф)Г «Назва» забезпечують виробництво продукції рослинництва та тваринництва, допоміжні підрозділи – обслуговування основного виробництва. Система управління в С(Ф)Г «Назва» – лінійно-функціональна. Лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням підприємством, поєднується з функціональним управлінням.

2. У 2020 р. порівняно з 2016 р. у С(Ф)Г «Назва» чисельність штатних працівників облікового складу на кінець року зменшилася на 5 осіб (27,8 %) і склала 13 осіб. За досліджуваний період загальна земельна площа склала 1313,0 га, структура сільськогосподарських не зазнала змін: площа ріллі склала 93,9 % (1233,0 га). В С(Ф)Г «Назва» у структурі товарної продукції сільськогосподарського виробництва перше місце займає виробництво кукурудзи (31,7 %), друге – виробництво сої (22,0 %), третє місце займає виробництво насіння соняшнику (20,6 %). Виробничий напрямок можна охарактеризувати як зерново-технічний.

3. В С(Ф)Г «Назва» протягом 2016-2020 років значно змінилася структура та склад основних засобів у С(Ф)Г «Назва». Відбулося зростання машин та обладнань (51,9 %), транспортних засобів (в 3,3 рази), будинки, споруди та передавальних пристроїв збільшилися в 5,1 рази. В структурі основних засобі найбільшу частку займають машин та обладнань (68,7 %). В 2020 році порівняно з 2016 роком на підприємстві чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 4,9 рази і становить в 2020 році 14641,7 тис. грн, що

стосується чистого прибутку підприємства ,то він на протязі досліджуваного періоду значно коливався і становить в 2016 році – 8701,4 тис. грн.

4. На основі проведення SWOT-аналізу С(Ф)Г «Назва», визначено, що підприємство весь час знаходяться під прямим та непрямим впливом зовнішніх чинників. За такими характеристиками внутрішнього середовища, як імідж партнера, рівень цін на продукцію і послуги та якість продукції С(Ф)Г «Назва» значно випереджає аналогічні показники конкурентів. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності С(Ф)Г «Назва» є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій. На цих двох стратегічних прогалинах підприємству необхідно зосередити увагу при розробці стратегії і формуванні стратегічних позицій підприємства.

5 Сукупний результат зваженої оцінки стратегічного середовища виробників сільськогосподарської продукції Полтавського району складає 38,38 – С(Ф)Г «Назва», 33,94 – 33,94 – С(Ф)Г «Сад», 38,2 – С(Ф)Г «Арніка» відповідно. Можемо зробити висновок про те, що С(Ф)Г «Назва» краще використовує можливості зовнішнього середовища та характеризується ефективним управлінням внутрішнім середовищм підприємства.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування та розробка стратегії підприємства

Стратегія підприємства – це розрахована на довготривалу перспективу система заходів, яка забезпечує здійснення місії організації та досягнення конкретних накреслених нею цілей.

Стратегія розвитку необхідна будь-якому підприємству, яке претендує на перевагу над іншими, щоб визначити, в якому ракурсі вона буде розвиватися. Тобто, вибір стратегії означає, те що з усіх наявних шляхів розвитку дії, що відкриваються перед підприємством, вона обирає необхідний напрямок. Добре сформована стратегія – основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підтримки сильної конкурентної позиції та формування такої організації, яка дозволяє за допомогою удосконалювання структури управління та підвищення організаційної культури успішно працювати в сучасних жорстких ринкових умовах.

У загальному випадку стратегія С(Ф)Г «Назва» складається з великої кількості результатів відповідей на питання «як?»: як розподілити обмежені ресурси, як організувати випуск потрібних товарів, як перевершити конкурентів, як задовольнити потреби клієнтів, як враховувати всі зміни в зовнішньому середовищі, як досягти цілей підприємства? Відповідь на питання «як?» притаманна для кожного підприємства, тому що це вимагає врахування різних ситуаційних чинників та повинна відбивати цілі підприємства.

Рішення стосовно нових напрямків діяльності (бізнесу), розвиток чи скорочення наявних, тісно пов’язані з потенціалом підприємства.

Отже, сформулюємо стратегічні напрямки розвитку портфеля бізнесу С(Ф)Г «Назва». З проведеного аналізу можна зазначити, що всі досліджувані стратегічні підрозділи господарства є перспективними, однак, для досягнення

високих результатів діяльності господарства в цілому, необхідно застосувати для кожного окремого підрозділу наступні стратегії:

Стратегія 1. Для зернових в С(Ф)Г «Назва» слід застосувати стратегію розвитку, оскільки конкурентоспроможність господарства по його виробництву досить висока, крім того це один з профілюючих напрямків діяльності господарства. Отож, необхідно:

- підвищення гнучкості цінової політики: впровадження знижок (сумарна вартість знижок не повинна перевищувати 0,1 % вартості реалізованого зерна);
- заключення форвардних угод з покупцями з метою реалізації продукції в визначені терміни. Це дозволить зменшити витрати на зберігання продукції, знизити її собівартість, а відповідно отримати додаткові прибутки. До того ж, існує можливість для підприємства одержати передоплату і використати її при виробництві продукції.

Стратегія 2. Для соняшнику в С(Ф)Г «Назва» необхідно застосувати стратегію розвитку, оскільки виробництво соняшнику є дуже привабливим, рентабельним і високоліквідним. Насіння соняшнику збувається господарством швидко і приносить непоганий прибуток. Отже, для розвитку цього підрозділу слід:

- впровадити у виробництво високоврожайні та високоолійні сорти соняшнику, насіння яких містить до 55 % олії, що збільшить обсяги виробництва та підвищить прибуток від реалізації;
- раціонально розміщувати посіви.

Стратегія 3. Виробництво кукурудзи на зерно в С(Ф)Г «Назва» потребує застосування стратегії вибіркового росту. Збільшення інвестицій у виробництво кукурудзи на зерно, що забезпечить високі грошові надходження, оскільки продукт користується попитом на ринку, а рівень рентабельності виробництва є високим. Це пояснюється біологічними особливостями кукурудзи на зерно.

Стратегія 4. Виробництво яєць та м'яса перепелів в С(Ф)Г «Назва» також потребує застосування стратегії вибіркового розвитку. Досліджувана ніша в економіці регіону заповнена на 55% і, за професійного підходу до справи розведення перепелів стає високорентабельною галуззю. Прибутковість та ступінь розвитку даної галузі в регіонах України відрізняються. Необхідно проаналізувати слабкі позиції даного напряму, а також шукати шляхи отримання конкурентних переваг.

У С(Ф)Г «Назва» починаючи з 2021 р. доцільно використовувати нову технологію вирощування кукурудзи. Для забезпечення підвищення продуктивності кукурудзи в господарстві є можливість передбачити широке використання менш витратних резервів та засобів збільшення її виробництва.

За даними дослідів Черкаського інституту АПВ, обробка кукурудзи на насінняновим рідким стимулятором росту «Master+» (створеним компанією BAYER) з розрахунку 6 л на 1 тонну насіння при витраті близько 100 грн на гектар, сприяли підвищенню врожаю на 3,6 ц зерна на гектар, або на 4,7 % за окупності витрат використаних на це добриво приростом урожаю в кілька разів.

Економічне обґрунтування ефективності застосування нового рідкого стимулятору росту «Master+» для обробки насіння кукурудзи в досліджуваному господарстві представлене в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Планова економічна ефективність застосування стимулятора росту «Master+» для обробки насіння кукурудзи в С(Ф)Г «Назва» Полтавського району на 2022 р.

Показники	Факт 2020 р.	План 2022 р.	Відхилення (+;-) 2022 від 2020
Урожайність, ц/га	95,0	98,4	3,4
Вартість товарної продукції, грн/га	24139,5	25003,4	863,9
Затрати, грн/га	9386,0	9500,0	114,0
Чистий прибуток (збиток) з 1 га посівів кукурудзи, грн	14753,5	15503,4	749,9
Собівартість 1 ц кукурудзи, грн	99,0	96,5	-2,5
Рівень рентабельності виробництва кукурудзи, %	156,7	163,2	6,5

При використанні стимулятора росту «Master+» для обробки насіння для обробки насіння кукурудзи урожайність даної культури збільшиться на 3,4 ц/га, або на 3,6 %.

При цьому собівартість 1 ц зерна кукурудзи зменшиться у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 2,5 грн/ц, або на 2,5 %. а рентабельність виробництва цього продукту підвищиться на 6,5 відсоткові пункти, прибуток при цьому складе 23,3 тис. грн.

Перспективним напрямком діяльності для С(Ф)Г «Назва» є виробництво перепелиної продукції. Терміни реалізації даного стратегічного напряму складатиме 5 років (2022-2026 рр.) в той же час окупності можна досягнути вже в перший рік реалізації проекту.

Перепелина продукція має цінні значні смакові та дієтичні якості. В певних країнах вона вважається лікувальною. Поряд з тим бізнес на перепелах вважається достатньо прибутковим, компактним та з швидкою окупністю при низькиму старті. В досліджуваному підприємстві доцільно розпочати розвиток даного напряму зі створення перепелиної ферми на 10 тис. голів (8 тис. самок і 2 тис. самці).

Основні витрати підприємства – це закупівля молодняка птиці, ціна якої 5-8 грн, чи інкубаційних яєць – 55 копійок, а також забезпечення виготовлення обладнання. У С(Ф)Г «Назва» планується вирощувати перепелів породи Англійська чорна, жива маса яких складає 145 г, несучість – 280 яєць. Вартість закупівлі поголів’я складе 65 тис. грн. Важливо зауважити, що поголів’я необхідно постійно оновлювати, бо продуктивність перепелів у віці від одного року знижується майже вдвічі. При цьому формують та містять батьківське стадо, в якому на одного самця має припадати три-чотири самки. Саме яйце для продовження роду можна брати від двох-десятимісячної птиці. При цьому яйця від самок старше за 10 місяців використовують тільки як харчові. А однорічних перепелів забивають на м’ясо.

Торгувати молодняком на даний час не менш вигідно, чим перепелиними яйцями і м'ясом. У Полтавському регіоні з завидною сталістю виникають все нові ферми, які і підтримують значний попит на перепелят.

Так для перепелиної ферми вибір місцерозташування приміщення ролі практично не грає, головне, щоб це приміщення відповідало основним вимогам щодо розлучення перепелів. Насамперед, це стосується підтримки оптимальної температури – 18°С на протязі усього року та вологості – 70%. В той же час перепілки дуже примхливі: для них необхідний свіже повітря, і в той же час, перепели не переносять протягів. Для освітлення пташиного будиночка особливо можна не витрачатися – перепела не люблять яскравого світла. У С(Ф)Г «Назва» є в наявності приміщення площею 2300 кв.м, яке можна після незначного переобладнання використати для перепелинної ферми. Витрати на ремонт, встановлення систем вентиляції повітря, підтримання відповідних режимів температури, вологи та освітлення складуть 110 тис. грн.

Основне обладнання ферми це клітинні батареї, які складаються з шести–восьми кліток, обладнаних поїлками та годівницями, а також з невеликими бортиками для забезпечення «уловлювання» яєць. Для підлоги в такій клітці створюється нахило, і коли перепілка знесе яйце, воно має скочується та впирається в бортик. До клітинної батареї можна помістити приблизно 240-280 перепелів. Для таких кліток в С(Ф)Г «Назва» є можливість виготовити самостійно із зварної оцинкованої сітки, металевого листа, фанери і арматури. Вартість матеріалів і робіт по виготовленню кліток складе 45 тис. грн.

Крім кліток на фермі необхідний облаштувати інкубатор та вивідну камеру. Інкубатор при цьому має відповідати наступним вимогам – для «перевороту» яєць повинен використовуватися автомат, (або доведеться це робити по декілька разів на день вручну), він має підтримувати необхідну температуру – 38-40°С. Його вартість складе 15 тис. грн.

Стосовно годування перепелів – то основними інгредієнтами виступають пшениця і кукурудза. Звісно, ці зернові мають бути роздрібнені. Також можливе додавання й інших зернових культур від 15 до 17 %. Необхідно додавання мінералів і вітамінів (крейда, черепашник, рибне борошно). Судячи з практичних рекомендацій тих, хто займається вирощуванням перепілок, в розрахунку на 1 птицю на місяць йде приблизно 1 кг. комбікорму. Загальна потреба для С(Ф)Г «Назва» складе 120 т. в рік. Враховуючи, що більшість інгрідієнтів для комбікорму виробляється в підприємстві, і є потужності для його подрібнення, вартість корму для ферми складе 120 тис. грн за рік. Загальну вартість створення перепелиної ферми розрахуємо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Планова витрати на створення перепелиної ферми в С(Ф)Г «Назва» Полтавського району на 2022 р.

Показники	Сума, тис. грн
Придбання поголів'я перепелів	65,0
Ремонт та переобладнання приміщення	110,0
Виготовлення клітинних батарей	45,0
Придбання інкубатора	15,0
Витрати на корми	120,0
Заробітна плата	192,0
Інші вирати (в т.ч. електроенергія, водопостачання тощо)	120,0
Витрати на реалізацію продукції	80,0
Разом	747,0

Обслужити перепелину ферму з поголів'ям в 10 000 штук цілком можуть чотири людини, по 2 особи на зміну. Спеціальних знань для роботи не потрібно, можна навчитися елементарним операцій за лічені дні. При цьому основна робота за доглядом – це годування та прибирання посліду, ізабезпечення збору яєць, підтримання оптимальної температури та вологості а також приготування кормової суміші.

Перепелині яйця С(Ф)Г «Назва» буде збувати через ринки, супермаркети, а туші птахів можна поставляти в ресторани, санаторії, бази

відпочинку, дитячі сади. При цьому з торговими точками і закладами громадського харчуванням керівництво С(Ф)Г «Назва» планує домовлятися безпосередньо, так як оптовий ринок доки не сформувався, як наслідок схеми оптових поставок відсутні. В той же час це не означає що налагоджувати свій оптовий збут не має потреби. Тим більше, зберігання перепелиних яєць має досить великий термін (за кімнатної температури – 30 діб, а в холодильнику – 60), це повинно залучати оптових торговців. По цій же причині стають в повній мірі досяжними ринки ближніх міст (Полтава), але і більш віддалених населених пунктів (Лубни, Миргород, Кременчук).

Отже, з даних табл. 3.5 вже в перший рік функціонування перепелиної ферми в С(Ф)Г «Назва» господарство зможе окупити вкладені кошти вже в перший рік реалізації проекту, отримати при цьому 670 тис. грн прибутку при рівні рентабельності 89,7 %. Знизити витрати на створення перепелиної ферми в С(Ф)Г «Назва» дозволяє наявність приміщення, яке можна пристосувати без значних капіталовкладень, і наявність кормової бази.

Таблиця 3.3

Планова економічна ефективність створення перепелиної ферми в С(Ф)Г «Назва» Полтавського району на 2022 р.

Показники	Планове значення
Всього витрат, тис. грн	747,0
Кількість яєць, тис. шт.	2140
Ціна реалізації перепелиних яєць, грн за шт.	0,55
Вартість реалізації яєць, тис. грн	1177
Вартість реалізації тушок, тис. грн	240,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	1417,0
Прибуток, тис. грн	670,0
Рівень рентабельності	89,7

Запропоновано чотири стратегій розвитку стратегічних підрозділів, що входять в портфель бізнесу і формують корпоративну стратегію С(Ф)Г «Назва». Для оцінки ефективності запропонованих заходів проаналізуємо витрати на фінансування даних стратегій та планові прибутки від їх реалізації.

3.2. Ефективність реалізація стратегії підприємства

Розглянемо задачу з управління запасами в С(Ф)Г «Назва». Складемо план реалізації зерна кукурудзи зі сховища, місткість якого становить 1000,0 т. Початковий запас дорівнює 50,0 ц, собівартість цього запасу – 42,0 грн/ц. У вересні та жовтні очікується надходження зерна кукурудзи, планова собівартість якого буде становити 48,0 грн./ц і 52,0 грн./ц відповідно. Витрати по зберіганню зерна кукурудзи, відсоток його втрат і прогнозні ціни реалізації наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для розрахунку задачі з оптимізації плану реалізації кукурудзи С(Ф)Г «Назва» Полтавського району, 2022-2023 рр.

Місяці	Відсоток втрат, %	Витрати по зберіганню, грн/ц	Ціни реалізації, грн/ц
Вересень	1,50	3,00	70,00
Жовтень	1,60	3,60	72,00
Листопад	1,80	4,20	76,00
Грудень	1,90	4,70	80,00
Січень	2,00	5,00	84,00
Лютий	2,20	5,20	91,00
Березень	2,50	5,50	97,00
Квітень	2,80	5,80	105,00
Травень	3,00	6,00	110,00

Оптимальне управління запасами має забезпечити максимальне надходження прибутку при умові, що обсяг реалізації кукурудзи в жовтні повинен становити не менше 300,0 т, а в листопаді – травні – не менше 20,0 т.

Нехай x_1 – обсяг надходження зерна кукурудзи у вересні, x_2 – у жовтні, x_3 – x_{11} – обсяг реалізації зерна кукурудзи у вересні – травні відповідно, ц. Тоді математична модель задачі матиме наступний вигляд:

$$Z_{max} = -48{,}0\,x_1 - 52{,}0\,x_2 + 65{,}95\,x_3 + 67{,}25\,x_4 + 70{,}43\,x_5 + 73{,}78\,x_6 + 77{,}32\,x_7 + +83{,}80\,x_8 + 89{,}08\,x_9 + 96{,}26\,x_{10} + 100{,}70\,x_{11} - 50 \times 42$$

за обмежень:

а) щомісячні надходження та реалізація не повинні перевищувати вільного місця у сховищі, ц:

$x_1 - x_3 \leq 10000{,}0 - 50{,}0;$

$x_1 + x_2 - x_3 - x_4 \leq 10000{,}0 - 50{,}0;$

б) щомісячна реалізація не повинна перевищувати суму початкового запасу та надходження, ц:

$-x_1 + x_3 \leq 50{,}0;$

$-x_1 - x_2 + x_3 + x_4 \leq 50{,}0;$

$-x_1 - x_2 + x_3 + x_4 + x_5 \leq 50{,}0;$

$-x_1 - x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 \leq 50{,}0;$

$-x_1 - x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 \leq 50{,}0;$

$-x_1 - x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 \leq 50{,}0;$

$-x_1 - x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9 \leq 50{,}0;$

$-x_1 - x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9 + x_{10} \leq 50{,}0;$

$-x_1 - x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9 + x_{10} + x_{11} \leq 50{,}0;$

в) сумарні надходження в сховище не повинні перевищувати можливостей господарства:

$x_1 + x_2 \leq 12000{,}0;$

г) обмеження по реалізації в окремих періодах часу:

$x_4 \geq 3000{,}0;$

$x_5 \geq 200{,}0;$

$x_6 \geq 200{,}0;$

$x_7 \geq 200{,}0;$

$x_8 \geq 200{,}0;$

$x_9 \geq 200{,}0;$

$x_{10} \geq 200{,}0;$

$x_{11} \geq 200{,}0;$

д) невід’ємність змінних: $x_i \geq 0, \ i = \overline{1,11}$.

Коефіцієнти цільової функції при x_3 – x_{11} розраховуються як добуток ціни реалізації і різниці одиниці та відсотка втрат, поділеної на 100, за мінусом витрат по зберіганню.

Побудувавши математичну модель задачі в середовищі MS Excel (і розв'язавши її за допомогою засобу «Пошук рішень», отримано наступний розв'язок (додаток Д): Z_{max} = 504072,00 грн. при x_1 = 9950,0, x_2 = 2050,0, x_3 = 0,0, x_4 = 3000,0, x_5 = 200,0, x_6 = 200,0, x_7 = 200,0, x_8 = 200,0, x_9 = 200,0, x_{10} = 200,0 і x_{11} = = 7850,0 ц.

Отже, щоб забезпечити максимальне надходження прибутку в розмірі 504072,00 грн., необхідно реалізувати в жовтні 3000,0 ц зерна кукурудзи, у листопаді – квітні – по 200 ц відповідно, у травні – 7850,0 ц. При цьому надходження зерна у вересні має становити 9950,0 ц, у жовтні – 2050,0 ц.

Потребу в мастильних матеріалах для роботи тракторів та інших самохідних машин у С(Ф)Г «Назва» визначають за встановленими нормами у відсотках від кількості основного пального. Вартість паливно-мастильних матеріалів для роботи тракторів і комбайнів доцільно визначати за комплексною ціною 1 т основного пального, яка включає в себе вартість основного пального та відповідної йому кількості мастил.

Річна потреба господарства в цьому пальному становить 120 т. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вихідні дані для розрахунку оптимального об'єму замовлення дизельного пального у С(Ф)Г «Назва» Полтавського району на 2022 р.

Показники	Відпускна ціна	Витрати на зберігання	Витрати на виконання замовлення	Річна потреба господарства у пальному
Умовні позначення	C	P	S	Q
Одиниці виміру	грн, т	частка від ціни	грн	т
Значення показників	24600,0	0,05	1820,0	120

Пропонуємо визначити оптимальний об'єм поставки дизельного пального в С(Ф)Г «Назва» та побудувати графік зміни суми річних затрат по виконанню замовлення та зберіганню пального за умови відхилення об'єму замовлення від оптимального на +-10 %, +-20 %, +-30 %, +-40 %.

Вихідними даними в С(Ф)Г «Назва» для розробки потреби в пальному виступають: планові обсяги виробництва продукції в асортименті і номенклатурі; інформація про кон'юнктуру ринку товарів; прогресивні норми витрати матеріальних ресурсів; аналіз витрачання матеріалів у звітному періоді; зміна залишків незавершеного виробництва на початок і кінець планового періоду; плани технічного і організаційного розвитку, технічного переозброєння і реконструкції підприємства, капітального будівництва.

Отже, за даними показниками знаходимо оптимальну кількість поставок бензину на рік та їх одноразовий обсяг (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оптимальна кількість обсягу поставок дизельного пального у С(Ф)Г «Назва» Полтавського району на 2022 р.

Оптимальне значення обсягу одноразової поставки, т	$V_{опт}$	18,84
Кількість поставок на рік, шт.	$K_{опт}$	7
Періодичність здійснення поставок, дні	$t_{опт}$	52

Для того щоб побудувати графік зміни суми річних затрат по виконанню замовлення та зберігання бензину, необхідно розрахувати річні витрати на поставку пального, його зберігання та сумарні річні витрати в залежності від відхилення обсягів замовлення від оптимального рівня (додаток Е).

При оптимізації витрат, за допомогою використання різноманітних фінансово-математичних методів, ми маємо змогу обґрунтувати як абсолютні та відносні величини, так і структуру витрат.

Річні витрати на поставку пального у С(Ф)Г «Назва» розглянемо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Річні витрати на поставку та зберігання дизельного пального у С(Ф)Г «Назва» Полтавського району на 2022 р.

Відхилення обсягів замовлення від оптимального рівня, %	Обсяг замовлення, т	Річні витрати на поставку пального, грн	Річні витрати на зберігання пального, грн	Сумарні річні витрати, грн
-40	11,31	19316	6954	26269
-30	13,19	16556	8113	24669
-20	15,08	14487	9272	23758
-10	16,96	12877	10431	23308
0	18,84	11589	11589	23179
10	20,73	10536	12748	23284
20	22,61	9658	13907	23565
30	24,50	8915	15066	23981
40	26,38	8278	16225	24503

Отже, за проведеними розрахунками можна зробити висновки, що оптимальне значення обсягу одноразової поставки пального для С(Ф)Г «Назва» становить 18,84 т. При цьому кількість поставок на рік дорівнює 7 з періодичністю у 52 дні. При цьому загальні витрати на поставку та зберігання дизельного пального у С(Ф)Г «Назва» будуть становити 23179,0 грн, що на 3840 грн менше, ніж у звітному році.

Стратегія «диверсифікації» для підприємств є досить ризикованою і передбачає вихід з новими товарами на нові ринки збуту (нові сегменти); потребує добре проробленої маркетингової стратегії.

GAP-аналіз на основі моделі Ансоффа «товар-ринок» дозволяє прорахувати чотири можливих варіанти стратегічного розвитку підприємств:

1 варіант – реалізація традиційних товарів на традиційних ринках: темпи зростання виручки, прибутку мінімальні (стратегія «глибокого проникнення на ринок»);

2 варіант – реалізація традиційних товарів на нових ринках: активізація маркетингових зусиль: стимулювання збуту, рекламні заходи, розвиток систем збуту товарів тощо (стратегія «розвитку меж ринку»);

3 варіант – реалізація нових товарів на традиційних ринках: активне використання товарних стратегій (стратегія «розвитку товару»);

4 варіант – реалізація нових товарів на нових ринках: темпи зростання виручки, прибутку максимальні (стратегія «диверсифікації»).

На основі матриці Ансоффа, можемо зробити наступні висновки, що досліджуване нами підприємство С(Ф)Г «Назва» знаходиться на традиційних ринках з традиційними продуктами з мінімальними темпами зростання виручки, прибутку, тобто застосовується стратегія глибокого проникнення.

Отже, доцільно визначити економічний ефект від реалізації стратегій в С(Ф)Г «Назва» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Економічний ефект від реалізації стратегій в С(Ф)Г «Назва» Полтавського району на 2022-2026 рр.

Стратегія	Витрати, тис. грн	Очікувані прибутки, тис. грн	Результат (+/–), тис. грн
Стратегія 1 в т. ч.: – підвищення гнучкості цінової політики: впровадження знижок (сумарна вартість знижок не повинна перевищувати 0,5 % вартості реалізованого зерна); – заключення форвардних угод з покупцями.	39,3	113,0	73,7
Стратегія 2 в т. ч.: – впровадження у виробництво високоврожайних та високоолійних сортів соняшнику, насіння яких містить до 55 % олії; – раціональне розміщення посівів.	202,5	278,3	75,8
Стратегія 3 в т. ч.: – застосування стимулятора росту «Master+» для обробки насіння кукурудзи	42,6	65,9	23,3
Стратегія 4 в т. ч.: – виробництво яєць та м’яса перепелів	747,0	1417,0	670,0
Разом	1031,4	1874,2	842,8

За даними табл. 3.11 загальна сума витрат на фінансування заходів для реалізації запропонованих стратегій складе 1031,4 тис. грн. Ця сума становить близько 10 % від прибутку, який отримало С(Ф)Г «Назва» в 2019 р, тобто комплекс запропонованих стратегій може бути застосований в діяльності

господарства за власні кошти. Від реалізації запропонованого комплексу стратегій плановий економічний ефект буде дорівнювати 842,8 тис. грн, тобто рентабельність витрат складе 81,7 %.

Таким чином, застосування розробленого нами комплексу виробничо-маркетингових стратегій для розвитку С(Ф)Г «Назва» дозволить досліджуваному господарству отримати додаткові прибутки і бути лідером на тих ринках, де воно функціонує.

Висновки до розділу 3

1. На підставі отриманої оцінки ступеня готовності підприємства до реалізації корпоративної стратегії, можна зробити наступний висновок: С(Ф)Г «Назва»в цілому готове до формування єдиної корпоративної стратегії, на яку будуть покладені завдання по підготовці структури компанії і персоналу до реалізації корпоративної стратегії розвитку підприємства.

2. У С(Ф)Г «Назва». всі досліджувані стратегічні підрозділи господарства є перспективними, однак, для досягнення високих результатів діяльності господарства в цілому, необхідно застосувати для кожного окремого підрозділу наступні стратегії: Стратегія 1. Для зернових в С(Ф)Г «Назва» слід застосувати стратегію розвитку, оскільки конкурентоспроможність господарства по його виробництву досить висока, крім того це один з профілюючих напрямків діяльності господарства. Стратегія 2. Для соняшнику в С(Ф)Г «Назва» необхідно застосувати стратегію розвитку, оскільки виробництво соняшнику є дуже привабливим, рентабельним і високоліквідним. Стратегія 3. Виробництво кукурудзи на зерно в С(Ф)Г «Назва» потребує застосування стратегії вибіркового росту. Збільшення інвестицій у виробництво кукурудзи на зерно, що забезпечить високі грошові надходження, оскільки продукт користується попитом на ринку, а рівень рентабельності виробництва є високим. Стратегія 4.

Виробництво яєць та м'яса перепелів в С(Ф)Г «Назва» також потребує застосування стратегії вибіркового розвитку.

3. При використанні стимулятора росту «Master+» для обробки насіння для обробки насіння кукурудзи урожайність даної культури збільшиться на 3,4 ц/га, або на 3,6 %. При цьому собівартість 1 ц зерна кукурудзи зменшиться у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 2,5 грн/ц, або на 2,5 %. а рентабельність виробництва цього продукту підвищиться на 6,5 відсоткові пункти, прибуток при цьому складе 23,3 тис. грн.

4. Перспективним напрямком діяльності для С(Ф)Г «Назва» є виробництво перепелиної продукції. В досліджуваному підприємстві доцільно розпочати розвиток даного напряму зі створення перепелиної ферми на 10 тис. голів (8 тис. самок і 2 тис. самці). В перший рік функціонування перепелиної ферми в С(Ф)Г «Назва» господарство зможе окупити вкладені кошти вже в перший рік реалізації проекту, отримати при цьому 670 тис. грн прибутку при рівні рентабельності 89,7 %. Знизити витрати на створення перепелиної ферми в С(Ф)Г «Назва» дозволяє наявність приміщення, яке можна пристосувати без значних капіталовкладень, і наявність кормової бази.

5. Загальна сума витрат на фінансування заходів для реалізації запропонованих стратегій складе 1031,4 тис. грн. Ця сума становить близько 10 % від прибутку, який отримало С(Ф)Г «Назва» в 2020 р, тобто комплекс запропонованих стратегій може бути застосований в діяльності господарства за власні кошти. Від реалізації запропонованого комплексу стратегій плановий економічний ефект буде дорівнювати 842,8 тис. грн, тобто рентабельність витрат складе 81,7 %. Таким чином, застосування розробленого нами комплексу виробничо-маркетингових стратегій для розвитку С(Ф)Г «Назва» дозволить досліджуваному господарству отримати додаткові прибутки і бути лідером на тих ринках, де воно функціонує.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень доцільно зробити наступні висновки:

1. У процесі розробки стратегії проводиться аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує організація, з метою визначення потенційних загроз з боку конкурентів. На етапі прийняття стратегії керівництву слід спрогнозувати реакцію на неї конкурентів і визначитися щодо своїх відповідних дій.

2. У 2020 р. порівняно з 2016 р. у С(Ф)Г «Назва» чисельність штатних працівників облікового складу на кінець року зменшилася на 5 осіб (27,8 %) і склала 13 осіб. За досліджуваний період загальна земельна площа склала 1313,0 га, структура сільськогосподарських не зазнала змін: площа ріллі склала 93,9 % (1233,0 га). В С(Ф)Г «Назва» у структурі товарної продукції сільськогосподарського виробництва перше місце займає виробництво кукурудзи (31,7 %), друге – виробництво сої (22,0 %), третє місце займає виробництво насіння соняшнику (20,6 %). Виробничий напрямок можна охарактеризувати як зерново-технічний.

3. Стратегічне управління у С(Ф)Г «Назва» здійснюється на принципах єдиноначальності. Весь колектив господарства підпорядковується директору, який має необхідні права в галузі управління. Він відповідає і за результат діяльності. В системі стратегічного управління використовується спосіб розробки стратегії – «Головний стратегічний підхід», при якому керівник особисто виступає головним стратегом і здійснює сильний вплив на оцінку стану, на альтернативні стратегії та їх деталі. Фактично він виступає ключовим елементом підсистеми стратегічного управління.

4. На основі проведення SWOT-аналізу С(Ф)Г «Назва», визначено, що підприємство весь час знаходяться під прямим та непрямим впливом зовнішніх чинників. За такими характеристиками внутрішнього середовища, як імідж партнера, рівень цін на продукцію і послуги та якість продукції С(Ф)Г «Назва» значно випереджає аналогічні показники конкурентів.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності С(Ф)Г «Назва» є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій.

5. Сукупний результат зваженої оцінки стратегічного середовища виробників сільськогосподарської продукції Полтавського району складає 38,38 – С(Ф)Г «Назва», 33,94 С(Ф)Г «Сад», 38,2 – С(Ф)Г «Арніка» відповідно. Можемо зробити висновок про те, що С(Ф)Г «Назва» краще використовує можливості зовнішнього середовища та характеризується ефективним управлінням внутрішнім середовищм підприємства.

6. У С(Ф)Г «Назва». всі досліджувані стратегічні підрозділи господарства є перспективними, однак, для досягнення високих результатів діяльності господарства в цілому, необхідно застосувати для кожного окремого підрозділу наступні стратегії: Стратегія 1. Для зернових в С(Ф)Г «Назва» слід застосувати стратегію розвитку, оскільки конкурентоспроможність господарства по його виробництву досить висока, крім того це один з профілюючих напрямків діяльності господарства. Стратегія 2. Для соняшнику в С(Ф)Г «Назва» необхідно застосувати стратегію розвитку, оскільки виробництво соняшнику є дуже привабливим, рентабельним і високоліквідним. Стратегія 3. Виробництво кукурудзи на зерно в С(Ф)Г «Назва» потребує застосування стратегії вибіркового росту. Збільшення інвестицій у виробництво кукурудзи на зерно, що забезпечить високі грошові надходження, оскільки продукт користується попитом на ринку, а рівень рентабельності виробництва є високим. Стратегія 4. Виробництво яєць та м’яса перепелів в С(Ф)Г «Назва» також потребує застосування стратегії вибіркового розвитку.

7. Перспективним напрямком діяльності для С(Ф)Г «Назва» є виробництво перепелиної продукції. В досліджуваному підприємстві доцільно розпочати розвиток даного напряму зі створення перепелиної ферми на 10 тис. голів (8 тис. самок і 2 тис. самці). В перший рік функціонування перепелиної ферми в С(Ф)Г «Назва» господарство зможе окупити вкладені кошти вже в

перший рік реалізації проекту, отримати при цьому 670 тис. грн прибутку при рівні рентабельності 89,7 %. Знизити витрати на створення перепелиної ферми в С(Ф)Г «Назва» дозволяє наявність приміщення, яке можна пристосувати без значних капіталовкладень, і наявність кормової бази.

8. Загальна сума витрат на фінансування заходів для реалізації запропонованих стратегій складе 1031,4 тис. грн. Ця сума становить близько 10 % від прибутку, який отримало С(Ф)Г «Назва» в 2020 р, тобто комплекс запропонованих стратегій може бути застосований в діяльності господарства за власні кошти. Від реалізації запропонованого комплексу стратегій плановий економічний ефект буде дорівнювати 842,8 тис. грн, тобто рентабельність витрат складе 81,7 %. Таким чином, застосування розробленого нами комплексу виробничо-маркетингових стратегій для розвитку С(Ф)Г «Назва» дозволить досліджуваному господарству отримати додаткові прибутки і бути лідером на тих ринках, де воно функціонує.