

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

12 грудня 2022 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Стратегічне управління бізнес-процесами в умовах  
конкурентного середовища»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Мощенський Владислав Едуардович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2022 року

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ<br>СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ<br>КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА | 8  |
| 1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління в сучасних<br>умовах  | 8  |
| 1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із<br>цілей стратегічного управління                           | 18 |
| Висновки до розділу 1  | 24 |
| РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-<br>ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО<br>СЕРЕДОВИЩА             | 26 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства  | 26 |
| 2.2. Суб'єкти та об'єкти стратегічного управління підприємством  | 26 |
| 2.3. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства   | 31 |
| Висновки до розділу 2  | 41 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br>БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО<br>СЕРЕДОВИЩА                  | 43 |
| 3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів у<br>контексті змін зовнішнього середовища                  | 43 |
| 3.2. Розробка тактичних заходів із реалізації стратегії підприємства   | 49 |
| Висновки до розділу 3  | 58 |
| ВИСНОВКИ   | 60 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ   | 63 |
| ДОДАТКИ  | 70 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні ринкові відносини зазнають постійних трансформаційних змін, які вимагають від підприємств агропродовольчої сфери прийняття відповідної адаптивної поведінки та гнучкого підходу до управління з метою збереження конкурентної позиції та збалансованого зростання. Бізнес-моделювання є одним із ефективних інструментів забезпечення динамічного розвитку підприємств. Досвід найуспішніших компаній показує, що процес формування бізнес-моделі є безперервним. Оскільки спочатку створена бізнес-модель буде проаналізована, скоригована та вдосконалена в майбутньому, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Питаннями формування бізнес-моделювання, управління стратегіями присвячені праці багатьох вчених, зокрема: І. Ансоффа, В. Василенка, В. Герасимчук, В. Денісова, Л. Довгань, О. Онищенко, З. Шершньової, В. Немцова, Б. Мізюка, А. Міщенко, В. Пономаренка, М. Портера, О. Скібіцького, З. Шершньової та багатьох інших.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- визначено сутність категорій «стратегія», «стратегічне управління»? «бізнес-модель», «бізнес-процеси»;
- наведено характеристику концепцій стратегічного управління;
- визначено стратегічні конкурентні переваги аграрного підприємства;

- визначено стратегічні напрями розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища;
- запропоновано тактичні заходи щодо стратегічного рівня управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища, що матимуть різноаспектні ефекти.

**Об'єктом дослідження** є теоретико-методико-прикладні засади стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища.

**Предмет дослідження** – науково-методичні та практичні аспекти системи стратегічного управління бізнес-процесами суб'єкта підприємницької діяльності агропродовольчої сфери в умовах конкурентного середовища.

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

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

розвинуті теоретичні положення щодо визначення бізнес-моделі організації, яку запропоновано розглядати як абстрактний вираз певного аспекту стратегії суб'єкту господарювання. Стратегія кожної бізнес-структури є унікальною, оскільки ці ресурси не повторюються (особливо у випадку з людьми);

набули подальшого розвитку положення щодо доцільності дослідження

бізнес-моделі як спрощеного представлення щодо створення ціннісних пропозицій для споживачів, покупців і організація конкретної економічної діяльності для отримання прибутку. Зокрема, обґрунтовано, що вона виконує кілька важливих функцій, таких як уточнення стратегії, надання чітких перспектив розвитку підприємства, організація ефективних систем бізнес-процесів тощо. Саме тому запропоновано для реалізації поставлених цілей програми розвитку агрогосподарства конкретизувати стратегію розвитку.

**Інформаційною базою виступили:** законодавчі акти та нормативи, результати наукових досліджень, матеріали власних досліджень автора, дані первинного обліку, річні звіти, баланс, статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності агроформування.

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

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

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Переваги стратегічного управління для сучасної організації», «Особливості маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери», «Комплексна система розроблення стратегій управління підприємствами агропродовольчої сфери» у збірниках конференцій, 2022-2023 н.р.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить 17 таблиць, 2 рисунки та 18 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління підприємством

Розробка бізнес-стратегії організації знаходиться в площині менеджменту як механізму забезпечення успішного розвитку суб'єкта. Стратегія суб'єкта господарювання – це комплексний план управління, спрямований на зміцнення позицій компанії на ринку, залучення ресурсів і координацію зусиль для найкращого задоволення потреб споживачів, забезпечуючи тим самим власну конкурентоспроможність і глобальний соціальний розвиток [31, с. 15; 37, с. 6].

Процес формування стратегії базується на ретельному вивченні всіх можливих напрямків розвитку та діяльності, що полягає у виборі загального напрямку, освоєння нових ринків, вимог до послуг, методів конкуренції, залучення ресурсів та побудови оптимальної бізнес-моделі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Схема процесу визначення стратегії підприємства [38, с. 164]

Відповідно, стратегія визначає вибір господарюючим суб'єктом вектору розвитку, ринків, методів конкуренції й ведення бізнесу в цілому.

З поняттям стратегії тісно пов'язане поняття моделі, зокрема бізнес-моделі. Цей термін насправді відноситься до механізму отримання прибутку від господарської діяльності підприємства. Формально бізнес-модель підприємства пов'язана з економічною складовою стратегії, зі співвідношенням доходи-витрати-прибутки, з фактичним і запланованим доходом від реалізації товарів юридичної особи.

Існуюча конкурентна стратегія організації та калькуляція витрат визначають здатність компанії забезпечувати віддачу від своїх інвестицій, що призводить до потенціалу підприємства отримувати адекватні рівні доходу та прибутку. Бізнес-модель суб'єкту господарювання покликана забезпечити ефективність його стратегії з точки зору отримання прибутку [21].

Таким чином, стратегія визначає методи встановлення конкуренції та ведення бізнес-суб'єкта господарювання (не описуючи конкретні фінансові результати та дослідження конкурентної боротьби підприємства), а бізнес-модель на підставі показників прибутку і витрат, забезпечених у результаті застосування даної стратегії, забезпечує життєздатність (додаток Б).

Модель (від лат. *modulus* – міра, зразок, норма) у найбільшому розумінні – явний або знаковий образ об'єкта – оригіналу. Модель (*model*) – спрощене відображення дійсності .

Бізнес (від англ. *business, enterprise* – справа, антрепренерство) – підприємницька діяльність, справа, щоб приносити дохід або ж іншу матеріальну вигоду.

Бізнес-модель (за Олександром Остервальдом) логічно описує, як бізнес створює соціальну та ринкову вартість. Це коротка форма, яка описує економічні, соціальні та інші форми доходу шляхом вирішення проблем клієнтів. Бізнес-модель є важливим інструментом забезпечення динамічного розвитку організації [11, с. 172].

Сучасні суб'єкти господарювання є досить агресивними у своїй позиції боротьби за власну конкурентоспроможність, що орієнтована на зростання доходів та надходження капіталу від інвесторів. Тобто ефективні ділові (бізнес)

моделі та розуміння позитивних результатів бізнесу сприяє вищій інвестиційній привабливості [7, с. 42].

Успішні менеджери, власники бізнесу забезпечують необхідні розробки початкової бізнес-моделі, яка забезпечує постійні позитивні зміни. Тобто, бізнес-моделювання – це складний процес, постійного спостереження, корегування та аналізу діяльності підприємства з оптимізації його діяльності, це безперервний перетворення з призначення його ефективної діяльності.

Елементами бізнес-моделей, що сприяють створенню нових товарів або послуг, є наступні:

1) споживча вартість вироблених товарів або послуг як для споживачів (функція, яку може виконувати продукт або послуга), так і для інвесторів (здатність генерувати дохід);

2) формула прибутку (система, яка показує, як організація отримує економічні прибутки);

3) ключові ресурси (корпоративні активи: технології, обладнання, кваліфікація співробітників);

4) ключові процеси (процеси підприємства, що постійно, збільшують кількість товарів, продукції, послуг) [1, с. 95].

І збиткові організації, і нові учасники ринку все ще не можуть продемонструвати ефективну бізнес-модель. Системність отримання доходів свідчить про здатність досягати позитивних результатів на практиці, демонструючи конкурентоспроможність підприємства, його стабільність і життєздатність щодо майбутніх перспектив розвитку.

Ця бізнес-модель демонструє потенціал економічної складової стратегії суб'єкта господарювання через оптимізацію співвідношення доходів, витрат і прибутку. Розробка, реалізація та впровадження стратегій як орієнтирів цілей та систем управління через виконання завдань розвитку на всіх рівнях визначають потребу в професіоналах, які можуть активно формувати майбутнє організації [4, с. 374].

Менеджери є відповідальними за вибір моделі бізнесу господарюючого суб'єкту в умовах конкурентного середовища та розробляють його стратегію.

Визначення бізнес-моделі в залежності від підходу, зокрема, такого трактування моделі бізнесу.

1. Орієнтація на цінність / споживача, клієнта передбачає:

– бізнес-модель – це те, як бізнес формує свою ціннісну пропозицію для споживачів, диференціює та формулює свою пропозицію, визначає, що він може зробити сам, як раціонально розподілити свої ресурси, яких спеціалістів йому потрібно залучити, на який ринок він хоче вийти та за рахунок якого механізму отримувати прибуток відповідно [8; 15, с. 76];

– бізнес-модель логічно описує, як організація створює, надає клієнтам і отримує економічну, соціальну та іншу цінність [18, с. 58];

– бізнес-модель описує цінність, яку організація надає різним клієнтам, відображає її можливості, а також співпрацю та партнерів, необхідних для просування, надання та створення цінності для клієнтів, отримання стабільного доходу та залучення капіталу [19, с. 98];

– бізнес-модель – це те, як організація веде бізнес, який підтримує себе, тобто створює прибуток. Бізнес-модель описує, як господарюючий суб'єкт заробляє гроші, спеціалізуючись на позиції в ланцюжку споживчої вартості [24, с. 101];

– бізнес-модель – спосіб, яким організація створює цінність для споживачів і отримує від цього прибуток [28, с. 100].

2. Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси (ролі):

– бізнес-модель – погляд на організацію, що зосереджується на її найважливіших бізнес-параметрах [31, с. 13].

– бізнес-модель – це структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю та модифікації діяльності організації [37, с. 4];

– бізнес-модель – це спосіб для організації вести бізнес, який вона може підтримувати сама, тобто отримувати прибуток. Бізнес-модель описує, як

підприємство заробляє гроші, визначаючи своє місце в ланцюжку створення вартості [41, с. 101];

– бізнес-модель – це запланований набір дій (їх також називають бізнес-процесами), спрямованих на отримання прибутку на ринку [44];

– бізнес-модель організації відображає її фактичний або запланований майбутній бізнес (компанію) у формі, яка може чітко продемонструвати всі важливі атрибути та характеристики суб'єкта господарювання, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможною [45, с. 42];

бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу організацією (структура, продукти, методи доставки та обслуговування товарів, збільшення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі її стратегії [48, с. 100];

бізнес-модель – це логічний схематичний опис бізнесу, розроблений для того, щоб допомогти оцінити ключові фактори успіху організації [49, с. 108];

бізнес-модель – це представлення набору пов'язаних елементів моделі, які визначають внутрішнє та зовнішнє середовище організації в рамках єдиної системи [50, с. 440].

Залежно від цілей підприємства можливі різні типи бізнес-моделей, які пропонується класифікувати за такими видами: в залежності від методики формування бізнесу, по мірі розвитку і впровадження інновацій, на процес вибору однієї або декількох цілей з встановленням параметрів допустимих відхилень для управління процесом здійснення ідеї, і останнє це взаємовідносини із зовнішнім світом

При створенні бізнес-моделі організації використовуються два основних методичних підходи: концепція «вхід-вихід» (В-В) і ресурсний підхід.

Методичний підхід, заснований на концепції В-В, передбачає зосередження уваги на наявності та дефіциті ресурсів, що визначається умовами та обмеженнями зовнішнього середовища. Визначено зовнішні можливості розвитку бізнесу та варіанти використання цих альтернатив. У результаті реалізується принцип «зовні-всередину», заснований на здатності

організації до гнучкої адаптації: доставки потрібного продукту в потрібний час; створенні спеціальних продуктів; вирішенні проблем покупців, часом на основі їх попереднього створення.

Такий підхід характерний для невеликих організацій сфери послуг і торгівлі, які не мають можливості організувати інвестиційний бюджет для реалізації інноваційних програм [55, с. 59].

Ключовим фактором успіху цих організацій є інтуїція менеджерів і гнучка адаптація бізнес-процесів до мінливих конкурентних умов. Використання бізнес-моделі В-В не призводить до стійких тенденцій доданої вартості (життєвий цикл організації, яка використовує підхід В-В, як правило, збігається з життєвим циклом її основного продукту). Це визначає, коли суб'єкт господарювання буде ліквідовано чи реорганізовано шляхом банкрутства чи злиття (поглинання).

При ресурсному підході, навпаки, основою є власні ресурси та можливості організації, що базуються на концепції економічної ренти. Він базується на концепції організації як упорядкованого набору основних компетенцій. Розроблена та реалізована стратегія має дозволити якнайкраще досягати результатів, розвивати свої компетенції та відкривати можливості у зовнішньому середовищі [57, с. 12].

Ресурсний підхід характерний для організацій, створених «назавжди» і тих, хто позиціонує себе «зсередини». Наразі бізнес цих компаній будується на довгострокових партнерствах усіх груп інтересів через спільні інновації (інтеграція бізнесу, синхронізація зусиль тощо) та коучинг для забезпечення найкращих результатів (відкриття нових шляхів, корисне використання, покращення процесу, максимальна корисність тощо) [60, с. 102].

Великі та середні організації, які використовують ресурсний підхід, часто відстають від малих фірм у швидкості реакції на зовнішні зміни. У результаті вони або втрачають багатообіцяючі ринки, або мають значні затримки на вході, що призводить до вищих витрат на входження порівняно з організаціями, які розвиваються за моделлю В-В [57, с. 12].

Ідея, яка відображає природу стратегічного управління підприємством, полягає в тому, що при визначенні конкретних цілей підприємства необхідно враховувати зв'язки та вплив середовища підприємства (як внутрішнього, так і зовнішнього).

Стратегія, в даному випадку, є інструментом досягнення цілей, а її реалізація вимагає від усієї організації дії в стратегічному режимі. Підсумовуючи все вищесказане, ми можемо дати найбільш повне визначення стратегічного управління підприємством таким чином: стратегічне управління підприємством – це те, де вище керівництво здійснює довгострокове управління підприємством і у ході цієї діяльності визначаються конкретні цілі та стратегії їх досягнення з урахуванням усіх зовнішніх і внутрішніх умов, які найбільше на них впливають, і забезпечують виконання всіх розроблених планів.

Саме тому, організації, що дієво та ефективно утримують свої конкурентні позиції на ринку, мають у власному інструментарії детально продуману стратегію, яка складається із запланованих, поступових дій у різному масштабі часу і простору на неочікуваний розвиток ситуації й на постійну конкурентну боротьбу.

Стратегічне управління часто називають «менеджмент ринкової стратегії». Це акцентує увагу компанії на ринку, орієнтацію назовні. Тому стратегічний аналіз в першу чергу має бути зосереджений на дослідженні ринку, конкурентів і лише потім на вивченні внутрішніх ресурсів і можливостей.

Розглянемо детальніше сутність категорії «стратегія», «стратегічне управління». Так, дослідник [24, с. 101] зазначає, що стратегія є переліком послідовних заходів, аргументів, концепцій, методик та дій, що спрямовані віднайти таке рішення проблеми, яке дозволить серйозно вплинути на ситуацію та виправити її. Серед способів управлінського впливу на стратегічні проблеми підприємств з метою їх вирішення є необхідним виділення системи взаємопов'язаних функцій стратегічного менеджменту, метою яких є

формування стратегії розвитку: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, контроль реалізації стратегії.

На думку В. Василенка [11, с. 45], стратегічне управління – це процес, за допомогою якого управлінці мають довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, формують стратегії для досягнення цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні чинники, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, що постійно розвиваються і змінюються.

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

Проаналізуємо чинники формування стратегії організації. Очевидно, що на стратегічний вибір впливають різні ситуаційні чинники, які можуть складати значну кількість комбінацій, які мають як позитивний, так і негативний вплив. Саме тому при розробці стратегії необхідно враховувати ці моменти й одночасно розробляти план й превентивні методи зі скорочення їх негативного впливу (додаток В).

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

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

Одним із головних завдань будь-якого менеджменту є досягнення

балансу у взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Кожна організація бере участь у трьох процесах:

- 1) вхід – придбання ресурсів із зовнішнього середовища;
- 2) перетворення – перетворювання ресурсів у продукти;
- 3) вихід – переміщення продукту у зовнішнє середовище.

Управління покликане забезпечити баланс між входами та виходами. У момент, коли цей баланс порушується, компанія переживає кризу.

Сучасний ринок домінує в процесі виходу, який підтримує цей баланс. Це відображається в тому, що першим блоком структури стратегічного управління є блок аналізу зовнішнього середовища.

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

Практика ведення бізнесу демонструє необхідність залучення співробітників усіх рівнів до стратегічного мислення та формування різновекторних цілей і завдань. Для цього є низка причин [11, с. 45; 12, с. 69; 15, с. 85; 19, с. 153]:

по-перше, підприємства функціонують за умов максимально швидких змін, а отже, розроблені стратегії потребують постійного коригування, уточнення тощо. У цих умовах робота керівника стає складнішою, і завдяки командній роботі він може швидше адаптуватися, кожен співробітник бере на себе відповідальність за свій підрозділ і приймає рішення на місці;

по-друге, складність управління організацією. Динамічний стан бізнес-процесу знижує ймовірність впливу на ситуацію, акцентуючи увагу на питаннях контролю лише на відстеженні ситуації. Проте, завдяки залученню до процесів стратегічного планування працівників нижчого рівня, можливо сформулювати та контролювати реалізацію стратегії. Зокрема, це стосується зручності залучення співробітників на всіх рівнях підприємства, таких як семінари, тренінги тощо, щоб сприяти розвитку стратегічного мислення. В

результаті з'являється можливість сформувати корпоративну культуру, засновану на розумінні та відповідальності за організаційний розвиток;

по-третє, потреба у гнучких організаційних структурах. Великі організації мають бути мобільними, розподілятися на невеликі підрозділи й дарувати в середині колективу та назовні «любов» [1, с. 94].

В умовах швидкого розвитку стратегічного управління та його безумовних переваг над іншими теоріями, стратегічне управління почало формувати властивості, що йому непритаманні [12, с. 72; 19, с. 98].

По-перше, стратегічне управління не є єдиним засобом, спроможним вирішити усі проблеми підприємства. Управлінцям слід застосовувати також й інноваційний менеджмент та керувати на основі різноманітних інформації й знань, оскільки пов'язані лише з менеджментом ірраціональні очікування, сподівання є основою непродуктивних наслідків. Найпопулярнішим із них є такий, що стратегічний менеджмент гарантує чітке визначення параметрів та середовища існування організації у майбутньому. Проте, він дає можливість оцінити перспективи майбутнього, зафіксувати бажані результати, але ймовірність досягнення визначених показників у системі стратегічного менеджменту не є 100 % [22, с. 140; 24, с. 101].

Тенденції розвитку світової економіки призвели до поступового зміщення фокусу уваги менеджерів із внутрішнього середовища компанії на навколишнє з метою реагування на зміни, які постійно відбуваються зовні.

У свою чергу, як опис складної системи ціннісної пропозиції підприємства, бізнес-модель відображає всі правила здійснення операцій, об'єктів, процесів, суб'єктів, існуючі стратегії розвитку в заданих межах і критерії оцінки їх ефективності.

**1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного управління**

На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується різким зростанням вимог споживчого попиту, загостренням конкуренції, зміцненням позицій конкурентів тощо.

Конкуренція змушує учасників ринку постійно контролювати поведінку конкурентів, долати негативні наслідки конкурентного тиску та приймати рішення, що сприяють стабільному розвитку підприємств. Іншими словами, це гарантує їх конкурентоспроможність.

Метою стратегічного управління підприємством є створення динамічної системи, що дає можливість своєчасно реалізувати цілі та стратегії, розробити систему планування, як інструменту реалізації стратегічних орієнтирів удосконалення підприємства та його компонентів на основі висококонкурентного ринку в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління агропромисловими підприємствами є ефективним методом довгострокового планування їх розвитку. Однак вищенаведені характеристики та особливості управління агропромисловим виробництвом призводить до використання стратегічного управління невеликою кількістю господарюючих суб'єктів. Більшість компаній віддають перевагу ситуативному управлінню.

Хоча діяльність сучасних підприємств має певну сукупність особливостей, головна з яких полягає в тому, що вони включені в глобалізацію. У цих умовах вітчизняні підприємства поступаються іноземним. Останні виходить на український ринок у більших масштабах, водночас будучи технологічно сильнішим і конкурентоспроможними.

Актуальним завданням на сьогодні є формування концепції інтегрованого, комплексного підходу зростання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкту [25, с. 12; 29, с. 148; 30, с. 140].

Відповідь не може бути ідентичною навіть для двох подібних підприємств, що працюють на одному ринку і мають ідентичні цілі. Тому залежно від дії зовнішнього оточення, внутрішніх чинників, стратегічних завдань, особливостей господарства концепція підвищення

конкурентоспроможності має включати в себе різні елементи: фінансові, організаційно-управлінські, інвестиційні, технологічні, маркетингові тощо.

Зазначимо, що вчені виокремлюють три рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- 1) стратегічний;
- 2) тактичний;
- 3) оперативний.

На рівні забезпечення конкурентоспроможності підвищення інвестиційної діяльності привабливості підприємства;

на тактичному рівні конкурентоспроможність характеризує стан самого підприємства;

на оперативному рівні підвищення конкурентоспроможності – це підвищення конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність є одним із головних економічних категорій сучасної науки, з якою пов'язують успіх функціонування суб'єктів конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому.

Труднощі до визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» можна пояснити його особливостями, що виділені в економічній літературі різними фахівцями, що конкурентоспроможність [36, с. 228; 39, с. 84; 42, с. 46]:

як адаптивність не є внутрішньою характеристикою підприємства;

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

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

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

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

Конкурентоспроможності підприємства постійно пов'язують з такими

властивостями, як: впливати на конкурентоспроможну продукцію, послуги, спроможність до продуктивного та ефективного функціонування, задоволення потреб споживачів краще, ніж це чинять основні конкуренти.

Конкурентоспроможність формується на таких показниках як якість, швидкість прийняття рішень, технічні характеристики, обслуговування та варіації продукції тощо. До таких особливостей можна віднести: глобалізацію ринку і наявність всесвітньої інформаційної мережі (networked economy – глобальне електронне середовище) [46, с. 2300; 51, с. 9].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом фокусування підприємства на споживачеві, покращенні якості продукції, застосуванні інноваційної політики, поліпшення умов роботи та низки інших факторів. Саме тому, особливий акцент необхідно зробити на людських ресурсах як ключовому елементові продуктивності й конкурентоспроможності [52, с. 5; 55, с. 95].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти і продавати продукцію (роботи, послуги), за умов, що цінові й нецінові якості продукції є привабливішими, ніж у продукції конкурентів.

У даному контексті це означає, що продукція певного регіону, за своєю якістю та ціною буде привабливішою для внутрішніх та зовнішніх покупців, аніж продукція інших виробників [48, с. 100].

Важливим є виявлення, обґрунтування та класифікація чинників і резервів, що визначають рівень підвищення конкурентоспроможності підприємства. За ступенем залежності від підприємства всю сукупність елементів можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Згідно з дослідженнями, для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності суб'єктам господарювання необхідно використовувати комплекс тактик і стратегій, методів та інструментів маркетингових послуг тощо.

Науковець вважає, що за умов розвиненого товарного виробництва конкуренція є необхідним явищем, що спонукає господарства бажати

збільшення прибутку за рахунок зростання продуктивності праці, збільшення масштабів діяльності, удосконалення форм організації процесу виробництва тощо [26].

Акцентуємо увагу на тому, що у практиці стратегічного управління конкурентоспроможністю є два класичних підходи: формалізований (жорсткий) й недетермінований (гнучкий).

Сучасні умови вказують на використання формалізованих правил та процедур гнучкої системи стратегічного планування, для якої характерна раціональна поведінка виконавця. За такого підходу зростають можливості керівництва адаптувати складові плану до швидкозмінюваних ринкових умов.

Проте, використання жорсткого є виправданим за деяких умов. Так, наприклад, підприємство знаходиться у фазі становлення, не має достатньо досвіду в стратегічному плануванні, відсутня стабільність збуту продукції, колективу спеціалістів [22, с. 43].

Безумовно, конкуренція виникає у найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним з найбільш популярних визначень конкуренції є аспект боротьби, суперництва за досягнення найкращих результатів в окремій сфері [16, с. 145].

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

1) більш низькі витрати – означають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати схожий товар з найменшими витратами, ніж у конкурентів [9, с. 40; 10, с. 11; 23, с. 24];

2) диференціація продукції – це здатність забезпечення покупця більшою цінністю у формі нової якості, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування, що дає можливість встановлювати більш високі ціни [29, с. 150; 36, с. 212].

Швидкість, результативність, орієнтація на споживачі потреби, якість і продуктивність – це чинники, що можуть привести до заняття підприємством найвигіднішої конкурентної позиції, у тому числі в глобальній економічній системі.

За сучасних умов, як відмічає дослідник, це поняття може бути також визначене як здатність країни, регіону, господарства опиратися міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках «третіх країн» [28, с. 99].

Відтак, їх доречно розподілити на дві групи:

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

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

Як правило, – це визначення конкурентних стратегій розвитку. Виробничі структури повинні вміти виробляти у широкому асортименті відносно дешеві, проте якісні види продукції, гнучко, швидко реагувати на нові вимоги ринку, надавати сервісні послуги якісно і на високому рівні, бути сприйнятливими до інновацій [21; 40, с. 55].

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

Тактичні дії виробника мають стосуватися реформування системи управління трудовою мотивацією; реорганізації систем економічного аналізу; використання усіх методів для швидшого отримання інформації; здібності до пошуку можливостей відстоювання рішень, важливих для обраного сектора виробництва (через підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішньому ринку можна наростити експортний потенціал країни, співпрацювати з міждержавними інституціями) тощо [44; 46, с. 225].

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

Результативна конкурентна стратегія із врахуванням потенційних конкурентних можливостей, переваг господарюючого суб'єкту, що вміщує довгострокові програми, враховуючи потенційні напрями діяльності, має на меті дієву реалізацію, здатність забезпечити досягнення успіху на ринку та переваги над суперниками [48, с. 99].

В останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється особливостями, які дає підстави стверджувати про його трансформацію.

Правильність вибору конкурентної стратегії та ефективність її реалізації, в першу чергу, залежить від обсягу потенціалу, що має підприємство, рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства (ефективності його використання), частки ринку, яку займає підприємство, та конкурентної позиції на ньому – лідер, сильна, слабка чи позиція аутсайдера, та цілей, які ставить перед собою підприємство [18, с. 55].

Ринок стає все більш конкурентним, між виробниками виникає конкуренція за вигідніші умови виробництва і реалізації продукції, за найкращий прибуток та інші переваги, тобто конкуренція ведеться різними способами і може мати різні форми та прояви.

Конкурентоспроможність підприємства має визначатися як властивість виробничих, економічних систем, що пристосовуються до впливу зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність організації належним чином визначається як здатність учасника ринку краще забезпечувати постачання товарів або послуг, з конкурентами шляхом надання товарів або послуг з диференційованими ознаками за умови, що вони відповідають стандартам

якості.

Отож, у ситуації, коли на вітчизняному агропродовольчому ринку загострюється конкуренція, непрофесійна поведінка менеджменту може завдати великих збитків, а в разі банкрутства підприємства поступово вступають в еру інтуїтивного прийняття рішень на основі суб'єктивного вибору ринку та його учасників. Лідери галузі постійно шукають нові джерела конкурентних переваг, розробляючи та впроваджуючи різноманітні стратегії. Незважаючи на різноманітність пріоритетів і стратегій розвитку, ефективність стратегічного управління є надзвичайно важливою.

### **Висновки до розділу 1**

1. Обґрунтовано, що бізнес-модель – це абстрактний вираз певного аспекту стратегії суб'єкту господарювання. За допомогою якого представляються важливі деталі, необхідні для розуміння того, які підприємства можуть успішно приносити користь своїм споживачам та власникам (інвесторам). Стратегія кожної бізнес-структури є унікальною, оскільки ці ресурси не повторюються (особливо у випадку з людьми). Однак бізнес-моделі різних організацій можуть бути абсолютно однаковими. Процес розробки бізнес-моделі є частиною бізнес-стратегії.

2. З'ясовано, що необхідність поєднання переваг усіх існуючих підходів у розробці та реалізації конкурентоспроможних бізнес-моделей актуалізували інноваційно-інвестиційний характер управлінських рішень та як важливого маркетингового чинника при формування стратегії господарювання за сучасних динамічних умов бізнес-середовища.

3. Доведено, що стратегія підприємства агропродовольчої сфери в конкурентному середовищі включає знання природи стратегічного аналізу, вміння визначати місію агропідприємства, а також здатність оцінювати та контролювати виконання стратегії як основи ефективної політики, її розробки

та впровадження. У сучасних економічних умовах питання стратегічного управління та планування аграрних підприємств практично не використовуються. У більшості випадків керівники суб'єктів господарювання лише формально застосовують стратегічне управління. Лише поодинокі випадки вказують на застосування сучасних методів стратегічного управління.

4. Визначено, що застосування стратегічного управління агропромисловими підприємствами вимагає певних знань про особливості агропродовольчої сфери. Щоб вибрати та реалізувати стратегію розвитку господарства або стратегічного планування, менеджери повинні розуміти певні елементи його внутрішнього та зовнішнього середовища.

5. У результаті вивчення системи стратегічного управління аграрними підприємствами, визначено, що головною перевагою цієї системи є те, що вона використовує внутрішні управлінські ресурси підприємства, які не потребують значних капіталовкладень.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Агропродовольча сфера є однією з найважливіших складових економічної системи більшості країн світу з ринковою економікою. Вигідному функціонуванню агропродовольчої сфери України сприяють інфраструктура, дешева робоча сила, розгалужена ринкова мережа, підвищений попит на продукти харчування тощо.

Проаналізуємо діяльність аграрного підприємства, яке займається виробництвом і реалізацією продукції рослинництва та наданням послуг у сільському господарстві. Територія підприємства представляє рівнину. Ґрунти представлені сірими чорноземами. Ці землі придатні для вирощування сільськогосподарських культур.

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

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

Підприємство агропродовольчої сфери здійснює самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність з метою одержання прибутку, наступного його розподілу між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Господарство самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою

продукцією і одержаним прибутком.

Майно господарства становлять основні засоби, оборотні кошти, інші цінності, їх вартість відображаються у самостійному балансі господарства.

Організаційна структура суб'єкта господарювання демонструє упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи існуючу структуру на систему (додаток Д).

Стратегічне управління здійснюється вищим керівництвом, яке складається з директора, менеджерів, аналітичних відділів, фахівців з розробки та координації стратегічних програм і проєктів, а також групи розробки та координації загальної стратегії та групового контролю та координації.

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

Сприятливі кліматичні умови, родючість земель сприяють розвитку вітчизняного товаровиробництва в сучасних умовах. Розглянемо забезпеченість досліджуваного підприємства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Отже, аналіз даних табл. 2.1 показує, що площа сільськогосподарських угідь, яку використовує підприємство, зменшилась у 2021 р. у порівнянні з 2017 р. на 42,0 га (1,0 %), що обумовлено зменшенням площі ріллі до 3914,0 га і пов'язано із зменшенням орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ лишилася незмінною – 196,0 га або 4,8 % сільськогосподарських угідь.

Відповідно рівень інтенсивності використання сільськогосподарських угідь у середньому за п'ять років складає 95,6 %.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2017–2021 рр.**

| Показники                              | Роки   |        |        |        |        | 2021 р. до 2017 р., % |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|
|  | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |                       |
| Всього сільськогосподарських угідь, га | 4152,0 | 4110,0 | 4110,0 | 4152,0 | 4110,0 | 99,0                  |

|   |        |        |        |        |        |       |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| з них: рілля  | 3956,0 | 3914,0 | 3914,0 | 39560  | 3914,0 | 98,9  |
| питома вага, %                                      | 95,3   | 95,2   | 95,2   | 95,3   | 95,2   | x     |
| пасовища  | 196,0  | 196,0  | 196,0  | 196,0  | 196,0  | 100,0 |
| питома вага, %                                      | 4,7    | 4,8    | 4,8    | 4,7    | 4,8    | x     |
| Всього посівів<br>сільськогосподарських культур, га | 3158,0 | 3914,0 | 3914,0 | 3900,0 | 3906,0 | 123,7 |
| Рівень інтенсивності використання<br>ріллі, %       | 79,8   | 100,0  | 100,0  | 98,6   | 99,8   | x     |

За досліджуваний період посівна площа товарних сільськогосподарських культур у підприємстві збільшилася на 725,0 га (22,7 %) і становить 3914,0 га або 100,0 % площі ріллі.

Сучасні прогресивні технології сільськогосподарського виробництва потребують висококваліфікованих працівників та необхідних знань і навичок, яких бракує Україні. Динаміку чисельності працівників характеризують дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

#### Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2017-2021 рр.

| Показники   | Роки  |       |       |       |       | 2021 р.<br>до<br>2017 р.,<br>(+,-) |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------|
|   | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |                                    |
| Загальна кількість працівників (кадри), осіб                                  | 266   | 262   | 243   | 241   | 241   | -25                                |
| у т.ч. до загальної кількості працівників, %                                  | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 0,0                                |
| Управлінські кадри (керівники) – всього,<br>осіб                              | 43    | 46    | 47    | 46    | 45    | +2                                 |
| до загальної кількості працівників, %   | 16,2  | 17,6  | 19,3  | 19,1  | 18,7  | +2,5                               |
| Кількість працівників, зайнятих у<br>сільськогосподарському виробництві, осіб | 223   | 216   | 219   | 195   | 196   | -27                                |
| до загальної кількості працівників, %   | 83,8  | 82,4  | 90,1  | 80,9  | 81,3  | -2,5                               |
| у т. ч.: в рослинництві   | 138   | 133   | 132   | 110   | 112   | -26                                |
| в тваринництві  | 85    | 83    | 87    | 85    | 84    | -1                                 |
| Питома вага працівників, що проживають в<br>сільській території, %            | 99,2  | 99,2  | 98,8  | 99,6  | 99,6  | +0,3                               |

Результати розрахунків даних табл. 2.2 показує, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 25 осіб (9,4 %). При цьому, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 27 осіб (12,1 %) і становить 196 осіб, у тому числі в рослинництві – 112 осіб,

в тваринництві – 84 осіб.

Для того, щоб проаналізувати діяльність господарюючого суб'єкта, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку Ж.

Аналіз даних додатку Ж показує, що пріоритетне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 55,6 %, на продукцію тваринництва припадає 44,4 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озимої пшениці. В розвитку тваринництва провідне місце займає виробництво молока та вирощування свиней.

У структурі товарної продукції у середньому за 2017–2021 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (35,6 %), друге – молока (21,2 %), третє – насіння соняшнику (13,3 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (8,2 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,295, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

Рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства залежить від низки чинників і умов, доказом цього є результати розрахунків наступної табл. 2.3.

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.3 можна зазначити, що за досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 37,8 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 73,4 %.

Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 26200,0 тис. грн у 2017 р., 45430,0 тис. грн – у 2021 р.

Таблиця 2.3

**Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2017–2021 рр.**

| Показники  | Роки    |         |         |         |         | 2021 р. до 2017 р., % |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|
|  | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |                       |
| Валовий прибуток сільського господарства, тис. грн | 26200,0 | 14028,0 | 17793,0 | 23776,0 | 45430,0 | 173,4                 |

|  |          |          |          |          |          |            |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| у т. ч.: рослинництва  | 25138,0  | 8972,9   | 13027,3  | 18676,5  | 37920,6  | 150,8      |
| тваринництва   | 1062,0   | 5055,1   | 4765,7   | 5099,5   | 7509,4   | у 7,1 рази |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 105555,0 | 104273,0 | 119230,0 | 126019,0 | 145464,0 | 137,8      |
| Чистий прибуток, тис. грн  | 15360,0  | 2682,0   | 4985,0   | 9655,0   | 30904,0  | у 2,0 рази |
| Рівень рентабельності підприємства, %                                    | 16,5     | 2,6      | 4,2      | 9,4      | 30,9     | х          |
| Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)         | 0,892    | 0,927    | 0,910    | 0,926    | 0,900    | х          |
| Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)                   | 7,520    | 8,388    | 6,420    | 7,871    | 9,387    | х          |

За 2017–2021 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 37,8 % і становить 145464,0 тис. грн у 2021 р., чистий прибуток зріс до 30904,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 14,4 в.п. і дорівнює 30,9 % у 2021 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та зменшення окупності витрат. Підприємство є фінансово незалежним та стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,910) та загальний коефіцієнт ліквідності (9,387), що перевищують нормативні значення, їх тенденція до зростання у 2017-2021 рр. має позитивний характер.

Аналіз діяльності досліджуваного господарства вказує на те, що суб'єкт господарювання має можливості конкурувати з іншими виробниками продукції, пристосовуватися до умов зовнішнього середовища та, і відповідно, удосконалювати діяльність щодо стратегічного управління на довгострокову перспективу.

## 2.2. Суб'єкти та об'єкти стратегічного управління підприємством

Визначення стратегічних цілей і ключових стратегій має відповідати на такі ключові питання, як: де ми знаходимося, куди хочемо піти і як туди потрапити? Відповіді на ці питання ґрунтуються на стратегічному аналізі.

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

Таким чином, управлінська робота з конкретизації й впровадження стратегії скоріше є правилом, ніж виключенням з нього. За цих умов, стратегічний менеджмент є базою, і діяльність з формування та реалізації стратегії фактично у певний момент скоординує будь-яку управлінську роботу кожного підприємства.

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

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

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

Є очевидним, що результативність стратегії визначається як межа досягнення за допомогою даної стратегії бажаних стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. До того ж, уніфікованим стратегічним орієнтиром

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

Аналітична практика при комплексній оцінці фінансового стану господарства передбачає використання достатньо значної кількості показників, що дають змогу різнопланово охарактеризувати напрями діяльності агроформування.

Проаналізуємо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства у табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,  
2017-2021 рр.**

| Показники  | Роки  |       |       |       |       | 2021 р. до<br>2017 р., (+,-) |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|
|  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |                              |
| Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності                 | 0,411 | 0,298 | 0,183 | 0,350 | 0,437 | +0,026                       |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                               | 2,871 | 2,980 | 2,629 | 3,233 | 2,598 | -0,273                       |
| Загальний коефіцієнт ліквідності                             | 7,520 | 8,388 | 6,420 | 7,871 | 9,387 | +1,867                       |
| Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами | 0,856 | 0,502 | 0,844 | 0,873 | 0,893 | +0,037                       |

Здійснивши аналіз даних табл. 2.4, можемо зробити наступний висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2021 р. складає 0,437, тому відхилення даного періоду становить 0,026, і вказує на зростання можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Значення загального показника ліквідності у 2021 р. складає 9,387, тоді як у 2017 р. значення даного показника складало 7,520. Середнє значення за досліджуваний період дані показники перевищує нормативне значення ( $\geq 1,0$ ), що свідчить про задовільний рівень, і, відповідно, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними критеріями. Тенденція до зростання цього показника є позитивною +1,867.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань агроформування зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований показник у 2021 р. вказує на ймовірність погашення поточних зобов'язань. Про задовільний рівень забезпеченості аграрного господарства власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2021 р. фактичний рівень не перевищує нормативне значення ( $> 1$ ), і складає 0,893.

Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової стійкості підприємства є його обмежені можливості виробництва й реалізації продукції, і, як наслідок, отримання відповідних надходжень.

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

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

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

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

Відзначимо, що для агропідприємства, як і для більшості аграрних господарюючих суб'єктів, домінуючим стратегічним орієнтиром є зростання обсягів реалізації та існування надійної системи постачання. За цим умов, ключові компетенції створюються у доступі до сировинної бази та надійності технологічної системи. Головним фінансовим індикатором успішності запропонованої стратегії є прибуток.

Результативність діяльності, як правило, визначається правильно

сформованою стратегією підприємства. Є очевидним, що стратегію неможливо проаналізувати лише за одним показником, тому що вона охоплює різноманітні напрями діяльності організації.

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

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

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

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

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

Таким чином, найдієвішими індикаторами стратегічної діяльності є:

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

Головною стратегією агроформування є задоволення потреб споживачів шляхом реалізації якісної сільськогосподарської продукції на ринках й обслуговування споживачів.

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

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

Погіршення фінансового стану підприємств в умовах динамічного середовища спровоковано негативними економічними тенденціями у світі, зокрема падінням виробництва, погіршення фінансових результатів та втрати платоспроможності підприємств. Вийти із ситуації є можливим через формування відповідної корпоративної стратегії.

### **2.3. Стратегічний аналіз підприємства**

З метою здійснення стратегічного аналізу діяльності агроформування, скористаємося PESTEL-аналізом. Даний аналіз, у першу чергу, допоможе з'ясувати чинники зовнішнього середовища, що здійснюють найбільший вплив на господарство.

При проведенні PESTEL-аналізу формується група експертів, якими стали працівники та експерти у галузі господарювання підприємства, якими проводиться оцінка ймовірності прояву кожної характеристики, виділеної у межах групи, визначаються, вектор її впливу (загроза чи можливість для підприємства), важливість, вагомість та вплив на діяльність підприємства. Результатом є перелік найбільш впливових чинників зовнішнього ринкового середовища, що чинять вплив на господарювання підприємства (додаток 3).

Наступним кроком проведено детальну оцінку кожного із чинників у відповідній групі. Для цього у таблиці наведено наступні дані:

- безпосередньо чинники зовнішнього середовища, об'єднані за окремими групами;
- загроза або можливість, яку несе за собою кожен із чинників, де «-» – це, відповідно, загроза, що спричиняє негативний вплив на діяльність, а «+» – це позитивний вплив, тобто можливість;
- ступінь впливу чинника на діяльність підприємства вимірюється експертами за шкалою від 0 (вплив відсутній) до 10 (максимальний вплив).

Аналіз показав, що для розвитку господарюючого суб'єкту надзвичайно важливими є політичні та економічні фактори, які представлено у додатку І.

Причиною цього може бути поточна політична та, як наслідок, економічна ситуація, що склалася в країні, що призводить до зростання рівня інфляції та нестабільного курсу валют, що впливає на собівартість ресурсів, сировини, матеріалів, а також значна роль відведена проявах корупції у процесі господарювання.

Також високий вплив спричинив воєнний стан в Україні. Як було зазначено вище, підприємство співпрацює із партнерами з різних регіонів, і,

внаслідок ризику поширення воєнних дій, стрімко зменшується обсяг замовлень.

Слід також зазначити, що для агроформування характерна стійка тенденція до зростання собівартості продукції, сировини, матеріалів, що при поточному рівні цін негативно відбивається на величині отриманого прибутку. Це також впливає на скорочення обсягу коштів, що спрямовані на розвиток та удосконалення діяльності.

Отже, серед політичних та економічних чинників зовнішнього середовища найбільший вплив здійснюють наступні:

- політична нестабільність, корупція;
- собівартість ресурсів, сировини, матеріалів;
- рівень інфляції;
- воєнний стан в країні;
- поточна економічна ситуація на ринку.

Зважаючи на специфіку діяльності аграрного підприємства, соціокультурні фактори спричиняють помірний вплив на її діяльність. Незважаючи на це, найважливішими показниками для підприємства є попит, ставлення потенційних споживачів до продукції, імідж та комунікаційні заходи підприємства.

Технологічні фактори також здійснюють помірний вплив на діяльність підприємство агропродовольчої сфери. Загальновідомо, що для підтримки конкурентоспроможності важливим є постійне оновлення технологій та устаткування.

Найменший вплив здійснюють екологічні фактори. Серед них найбільше значення мають наступні:

- активізація екологічних рухів;
- витрати на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства;
- відношення суспільства до екологічності виробництва;
- стан середовища, в якому знаходиться підприємство тощо.

Отже, чинники зовнішнього середовища визначають, як саме буде адаптуватися господарства до змінних умов, що не залежать від його дій.

Методичним інструментом дослідження зовнішнього середовища є аграрного підприємства є метод SWOT-аналізу, завдяки якому встановлюються взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами в діяльності підприємства, а також загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності приватного підприємства є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій, використання провідних методів управління підприємством. На цих основних питаннях зосередити увагу при прийнятті стратегічних рішень.

Одним із найважливіших та дієвих методів вимірювання в стратегічному плануванні є SWOT-аналіз, що ґрунтується на співставленні сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, що супроводжують діяльність підприємств.

Першим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких сторін діяльності аграрного підприємства району в порядку зменшення їх важливості (додаток К).

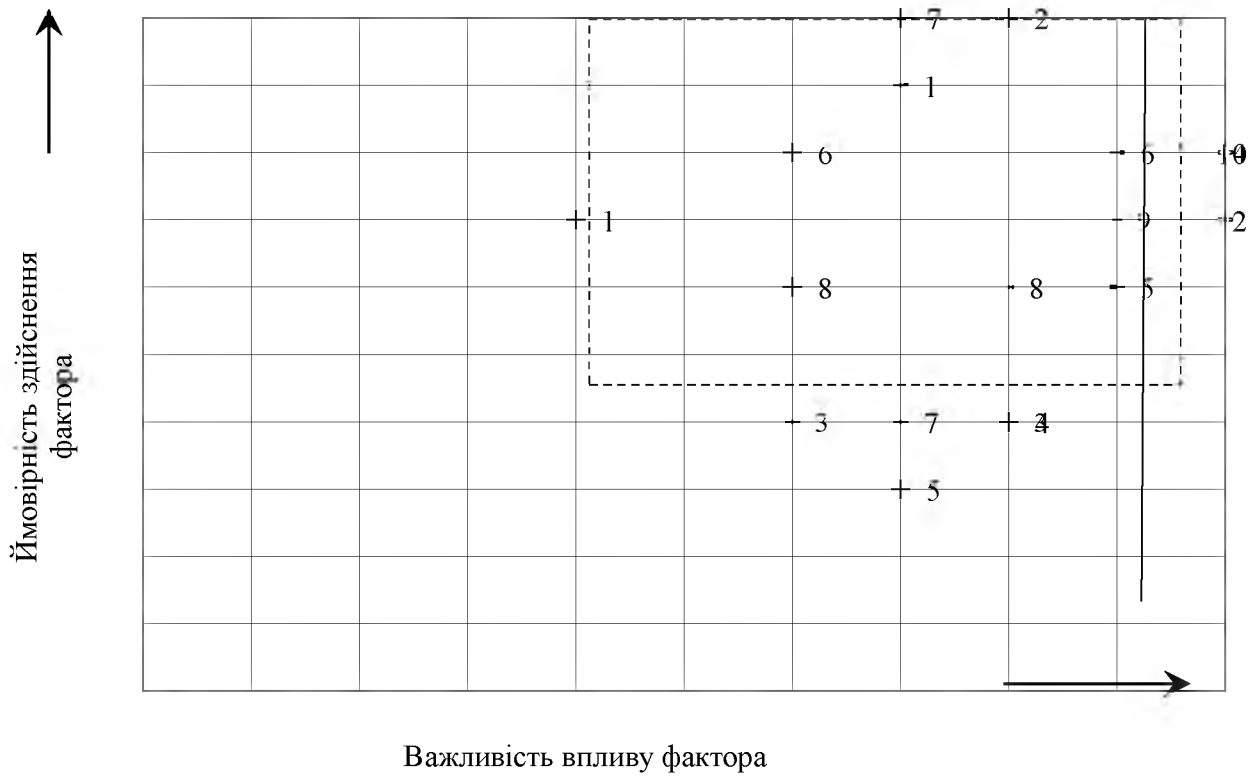
Наступним етапом SWOT-аналізу буде визначення та оцінка ринкових перспектив та небезпек за допомогою матриці сприятливих можливостей та загроз. Перелік слабких та сильних сторін кожного суб'єкта підприємницької діяльності індивідуальний, але насправді це коротке, об'єктивне та принципове пояснення.

Метою зовнішнього аналізу є перелік, аналіз та остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення повинні бути зосереджені на використанні можливостей та захисті від загроз, спричинених зміною навколишнього середовища (додаток Л).

Після цього, групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Оцінка цих двох параметрів проводилася за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші для господарства загрози та

найперспективніші можливості, які знаходяться у верхньому правому квадранті (обведеному пунктирною лінією). Саме їх ми і використовуємо при побудові матриці SWOT-аналізу.

Таким чином, кожен із факторів отримав дві координати, які зможемо відкласти по осях матриці сприятливих можливостей та загроз господарства (рис. 2.1).



+ – сприятливі можливості;  
 - - зовнішні загрози

Рис. 2.1. Матриця можливостей та загроз для підприємства, бали

Матриця структурована таким чином: можливості реєструються у лівому верхньому куті матриці, а загрози зовнішньому середовищу підприємства – у лівому нижньому куті. Вгорі введенні сильні та слабкі сторони агроформування.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства, в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної

системи стимулювання покупців, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів.

Стратегічними перевагами та можливостями для розвитку господарюючого суб'єкту можливим є зазначення наступних:

- сприятливе ділове середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації економіки до змін умов ведення бізнесу;

- наближеність до ринків збуту розширює можливості розвитку;

- нарощування обсягів збуту продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

У свою чергу, обмеженнями та загрозами виступають такі перелічені складові, як:

- 1) воєнний стан в Україні;

- 2) обмеженість упровадження інноваційних форм організації виробництва;

- 3) недостатня захищеність від зростаючої конкуренції;

- 4) нестабільність цін на основні енергоносії на світовому й вітчизняному ринках;

- 5) значними є потреби в інвестиціях;

- 6) недостатній рівень стійкості розвитку та її конкурентоспроможності як наслідок дії сукупності факторів;

- 7) нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів;

- 8) обмежене використання інновацій, нових технологій тощо.

До стратегічних завдань на сучасному етапі діяльності агроформування слід віднести:

- підвищення конкурентоспроможності продукції, послуг на основі активізації інвестиційних процесів;

- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;

- впровадження заходів з енергозбереження й раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;

- визначення стратегічно важливих проєктів і джерел їх фінансування.

Отож, важливим завданням у діяльності суб'єкта господарювання є аналіз і прогнозування середовища та кон'юнктури ринків з метою формування конкурентних позицій, синхронізації власних управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища.

Одночасно з цим, потрібно проаналізувати можливі перспективні напрями стратегічного управління бізнес-процесами господарства в умовах конкурентного ринку.

## **Висновки до розділу 2**

1. Виявлено, що у структурі товарної продукції у середньому за 2017–2021 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (35,6 %), друге – молока (21,2 %), третє – насіння соняшнику (13,3 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (8,2 %). Таким чином, підприємство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,295, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

2. За досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 37,8 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 73,4 %.

3. За досліджуваний період сума валового прибутку становила 26200,0 тис. грн у 2017 р., 45430,0 тис. грн – у 2021 р. За 2017–2021 рр. чистий прибуток зріс до 30904,0 тис. грн. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 14,4 в.п. і дорівнює 30,9 % у 2021 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та зменшення окупності витрат.

4. За результатами проведеного SWOT-аналізу діяльності господарства, визначено, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить

сформувати стійку базу для подальшого розвитку агроформування.

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

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища**

Створення та підтримка бізнес-моделі є інструментом ефективного управління бізнесом на основі процесного та системного підходу. Нами рекомендовано починати розробку бізнес-моделі з побудови функціональної бізнес-моделі. Управління підприємством має бути представлене у вигляді бізнес-процесів (робочих процесів), які перетворюють вхідні дані у вихідні дані, споживані іншими процесами або зовнішніми споживачами.

Побудова функціональної моделі включає наступні задачі:

- трансформувати управління підприємством у процесне середовище;
- ідентифікація макропроцесів;
- опис межі мікропроцесів;
- визначити входи і виходи;
- встановити фактичні взаємозв'язки між процесами на рівні подій.

Однак набір макро- та мікробізнес-процесів є загальним. Вони можуть бути унікальними у багатьох формах, типах і бізнес-моделях. До них належать: робота з клієнтами; операції з постачальниками; планування; управління виробництвом та запасами; управління інфраструктурою; управління проектами; управління логістикою; управління якістю; облік і контроль; фінансовий менеджмент; HR; управління бізнес-ризиками тощо.

Визначивши ці та інші макропроцеси, організація має змогу описати логічні межі бізнесу та визначити, які головні та другорядні процеси пов'язані з основним бізнесом. Побудова функціональної моделі дає можливість поглянути на існуючу систему управління бізнесом і зрозуміти, як це відбувається у

вигляді повної формальної структури управління на наявній інформації, нормативних документах і побутовому рівні.

Удосконалення бізнес-моделі підприємства лежить у площині інноваційно-інвестиційної та проектної діяльності. Інноваційні бізнес-моделі формуються в процесі зміни двох або більше елементів бізнес-моделі, надаючи їм нового концептуального значення та змінюючи функціональні процеси (додаток М).

Інноваційна реструктуризація бізнес-моделей особливо стосується процесу зміни економічних умов функціонування. Цей процес може стати рушійною силою для вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності організації в умовах загострення ринкової конкуренції та пошуків способу розвитку організації (додаток Н).

Кожен з видів діяльності сприяє або перешкоджає встановленню конкурентної позиції агроформування щодо витрат і створює або знищує основу для диференціації (відмінності від конкурентів).

Розробка ефективної бізнес-моделі підприємства – це складна багатоетапна операція, яка здійснюється на основі конкурентної оцінки і спрямована на визначення найважливіших показників кількісних і якісних показників конкурентоспроможності.

Необхідна модель формується за такими аспектами:

організаційний – описує топологію підприємства, територіальні зони, розташування обладнання, організаційну структуру тощо;

елементний – опис асортименту продукції (послуг), а також технічної позиції виробництва;

функціональний – описує структуру бізнес-процесів та відповідає на питання «як»;

модель потоку даних (описує інформацію фінансових, матеріальних ресурсів, що задіяні у бізнес-процесах й відповідає на питання «які ресурси»).

Подальше удосконалення бізнес-моделі агроформування, що нами досліджується, лежить у площині узгодження інтересів усіх учасників та

партнерів підприємства:

- 1) максимальний рівень автоматизації функцій бізнес-процесів збору, обробки та подання облікової інформації;
- 2) гарантований принцип єдності введення первинної облікової інформації;
- 3) виключення дублювання інформації та функцій збору, обробки та аналізу (дублювання інформаційних ланок);
- 4) ефективність збору, обробки й доведення інформації до центрів прийняття управлінських рішень;
- 5) учасники бізнес-процесу на різних ієрархічних рівнях повинні бути інтегровані у єдиний інформаційний простір;
- 6) кожен бізнес-процес повинен мати свого власника (єдина відповідальна особа) в межах бізнес-процесу. Відповідно, кожен бізнес-процес повинен мати чітко встановлені входи і виходи (точки взаємодії з іншими бізнес-процесами);
- 7) система бізнес-процесів повинна відображати усі етапи життєвого циклу;
- 8) опис бізнес-процесів та бізнес-моделі «як повинно бути» необхідно визначити як інформацію, яка дозволяє власнику здійснювати оперативний контроль, тобто кожен бізнес-процес моделі повинен бути керованим ззовні;
- 9) максимальна уніфікація бізнес-процесів, що подібні за своїм призначенням.

Під удосконаленням стратегічного управління підприємством ми маємо на увазі процес, за допомогою якого відбувається цілеспрямована зміна в підприємстві, що призводить до позитивних перетворень економічних, соціальних та екологічних показників підприємства та отримання додаткового прибутку за рахунок сталого розвитку. Саме тому, сьогодні стратегічне управління визнане ефективним інструментом щодо встановлення та підтримки належного рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери.

Стратегія господарюючого суб'єкта зазвичай вказує на мету його

існування, як він хоче виконувати свою мету, а також напрямок, у якому господарство буде рухатися та розвиватися.

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

Визначено, що оцінка діяльності підприємства має об'єктивно відповідати природним, виробничим і соціально-економічним умовам функціонування суб'єкта господарювання.

Обґрунтована необхідність впровадження впорядкованої системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності підприємства агропродовольчої сфери, що відображає нову парадигму стратегічного управління та покликана забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін, високу гнучкість всіх елементів системи організації й управління, автономність і економічність роботи підприємства в цілому та його структурних підрозділів.

Основними елементами середовища функціонування бізнес-моделі підприємства агропродовольчої сфери є стратегії, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології.

Саме тому ефективне та якісне стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами вимагає від менеджерів та управлінців стратегічного мислення, а також вміння прогнозувати результат стратегічних рішень. Тому стратегічне управління є необхідною умовою розвитку підприємств.

Відповідно менеджери, власники здійснюють управління на кожному з цих етапів. Дані кроки мають назву «піраміда стратегічного управління» що, врешті-решт, забезпечує досягнення місії бізнесу.

Початкові етапи розробки місії та стратегії аграрного формування визначаються його цілями. Цілі – це результат того, чого прагнуть досягти керівництво та працівники.

Зрозуміло, що вони повинна бути сформульована виходячи із проблеми підприємства. Таким чином, перед господарством стоїть кілька цілей, і їх досягнення забезпечить стратегічну перевагу над конкурентами.

- маркетингові дослідження; посилення роботи зі споживачем;
- розширення ринків збуту аграрної продукції;
- оновлення й модернізація виробничих потужностей;
- зменшення питомої ваги нерентабельних видів діяльності;
- ліквідація фінансових ускладнень, максимально можливе звільнення від дебіторської, та кредиторської заборгованостей.

Кожна із запропонованих цілей сприяє забезпеченню мети функціонування аграрного підприємства, і може бути представлена за напрямками діяльності (додаток П).

Таким чином, наявна цільова система, яка лежить в основі місії аграрного підприємства. Однак неможливо досягти всіх цілей одночасно протягом тривалого періоду часу, оскільки керівництво необґрунтовано розподіляє обмежені ресурси.

Цю ситуацію можна уникнути, встановивши пріоритет завдання та окресливши умови виконання для досягнення кожної конкретної мети. Для цього ми використовуємо конструкцію «дерева цілей», забезпечуючи необхідні умови.

Необхідно конкретизувати цілі, що потребують виконання (табл. 3.1).

Отже, першою ціллю є: залучення фахівця з маркетингу й проведення аналізу споживчого ринку Полтавської області та інших ринків збуту, розширення існуючих ринків збуту аграрної продукції господарюючого суб'єкту щорічно на 1-2 % та захоплення нових ринків до 2026 р.

Друга ціль: капіталізація 10 % щорічного прибутку формування з метою переобладнання, або побудови нових приміщень для зберігання продукції з високим рівнем автоматизації робочих процесів.

Третя ціль: протягом 2022-2026 рр. впровадження ресурсоощадних технологій виробництва сільськогосподарської продукції із застосуванням

мінімального агрокомплексу.

Таблиця 3.1

**Рекомендований вибір та оцінка умов досягнення мети  
підприємства, 2022-2026 рр.**

| Чинники                 | Цілі  | Забезпечуюча умова  | Пріоритетність |
|-------------------------|---|---|----------------|
| Організація виробництва | Капіталізація 10 % чистого доходу з метою акумулювання коштів для здійснення інвестицій в майбутньому | Вирощування інтенсивного типу сортів; розміщення культур по кращих попередниках в сівозміні; використання ґрунтозахисних систем обробітку; оптимальне забезпечення рослин мінеральним живленням; інтегрований захист рослин | 1              |
|                         |   | Використання високопродуктивних сортів, гібридів; оптимального варіанту удобрення; гетерозисного (гібридного) насіння   | 3              |
|                         |   | Оптимізація посівних площ   | 2              |
| Маркетинг               | Розширення ринків збуту продукції щорічно на 1-2 %  | Залучення фахівця маркетингу  | 1              |
|                         |   | Проведення повномасштабного аналізу ринку продукції   | 1              |
|                         |   | Налагодження контактів з покупцями  | 2              |
|                         |   | Залучення нових ринкових сегментів  | 3              |
| Фінансове управління    | Формування фонду інвестування, постійний контроль за фінансовим станом господарства                   | Аналіз можливості проведення інвестицій в галузі  | 1              |
|                         |   | Контроль за показниками ліквідності і платоспроможності   | 2              |

Представлені напрямки діяльності аграрного підприємства необхідно оцінити за пріоритетністю їх досягнення та вибрати з усієї множини альтернатив найоптимальніші шляхи.

Переходимо до останньої стадії – формування мети діяльності агропідприємства. Сутність даного процесу заключається у наступному:

- 1) визначення необхідних характеристик господарства, їх зазначення у меті;
- 2) виявлення можливих, але небажаних характеристик, передбачення дій, що дають змогу нівелювати вплив цих обставин на мету;

3) визначення можливих і бажаних ситуацій та характеристик й включення їх до мети;

4) рекомендація заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих ситуацій.

Заходи щодо цих напрямів нададуть можливість господарства:

1) підвищити якість продукції;

2) розширити асортимент продукції;

3) знизити матеріальні й енергетичні витрати при виробництві продукції;

4) знизити собівартість продукції й тим же істотно підвищити ефективність підприємства і його фінансові показники, за сучасного стану економіки держави.

Рекомендовані заходи з удосконалення управління у агроформуванням забезпечать ефективну дію між оперативним й стратегічним управлінням і сприятимуть досягненню цільових орієнтирів їх стратегічного розвитку. Це дозволить одержати системний ефект як господарюючому суб'єкту, так і споживачам продукції, реалізувати бажану бізнес-модель.

### **3.2. Розробка тактичних заходів із реалізації стратегії підприємства**

Бізнес-модель як спрощене представлення як створити ціннісні пропозиції для споживачів, покупців і організувати конкретну економічну діяльність для отримання прибутку. Вона виконує кілька важливих функцій, таких як уточнення стратегії, надання чітких перспектив розвитку підприємства, організація ефективних систем бізнес-процесів тощо.

Саме тому нами запропоновано для реалізації поставлених цілей програми розвитку агрогосподарства конкретизувати стратегію розвитку. Головні напрямки стратегії розвитку включають стратегії концентрованого росту, диверсифікованого росту, інтегрованого росту, скорочення.

Стратегії концентрованого росту – це стратегія, яка передбачає зміну

продукту та ринку та не стосується інших трьох. До неї входять:

- стратегія посилення позицій на ринку, за якої господарство робить усе, щоб на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії для реалізації вимагає значних маркетингових зусиль;
- стратегія розвитку ринку для пошуку нових ринків збуту вже виробленої продукції;
- стратегія розвитку продукту для пошуку вирішення задачі росту для виробництва нового виду продукції, що буде реалізовуватися на вже існуючому ринку для підприємства.

Стратегія інтегрованого росту полягає в розширенні суб'єкта господарювання шляхом додавання нових структур. У той же час, інтегроване зростання можна досягти шляхом придбання власності та внутрішнього розширення.

Виділяють два типи стратегій інтегрованого росту:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції, що спрямована на ріст господарства через отримання або ж посилення контролю над постачальниками;
- стратегія вертикальної інтеграції, яка передбачає зростання діяльності господарства за рахунок отримання або посилення контролю над структурами системами розподілу і продаж.

Стратегія диверсифікованого росту реалізуються підприємством за умов, коли у перспективі не можливо розвиватися на існуючому ринку з даним видом продукції.

Основними стратегіями диверсифікованого росту є:

- стратегія центральної диверсифікованості, в основі якої закладено пошук і використання додаткових можливостей виробництв нових видів продукції;
- стратегія горизонтальної диверсифікованості, яка визначає можливість пошуку росту на вже існуючому ринку за рахунок нової продукції, проте вимагає нової технології.

За сучасних умов господарства звертаються до стратегії

цілеспрямованого скорочення виробництва. Безумовно, реалізація даної стратегії, як правило, відбувається проблематично. Виділяється типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

– стратегія «збору врожаю», яка полягає у відмові від довгострокового планування на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі;

– стратегія скорочення витрат, яка є досить близькою до стратегії скорочення, оскільки її основною ідеєю є пошук можливостей зниження витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення.

Виходячи з цілей та завдань агроформування, ситуації, яка склалася в конкретному середовищі опрацьовано стратегію розвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Планування рекомендованої стратегії розвитку підприємства,  
2022-2026 рр.**

| Напрямки стратегії розвитку | Типи стратегічних рішень          | Роки |   |      |   |      |   |      |   |      |   |   |
|-----------------------------|-----------------------------------|------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|---|
|                             |                                   | 2022 |   | 2023 |   | 2024 |   | 2025 |   | 2026 |   |   |
|                             |                                   | IV   | I | II   | I | II   | I | II   | I | II   |   |   |
| Концентрованого росту       | Посилення позицій на ринку        | ■    |   |      |   |      |   |      |   |      | ■ | ■ |
|                             | Розвиток ринку                    |      |   |      | ■ | ■    | ■ | ■    | ■ | ■    |   |   |
|                             | Розвиток продукту                 |      | ■ | ■    | ■ |      |   |      |   |      |   | ■ |
| Інтегрованого росту         | Зворотної вертикальної інтеграції | ■    | ■ | ■    |   |      |   |      |   |      |   |   |
|                             | Вертикальної інтеграції           |      |   |      | ■ | ■    | ■ | ■    | ■ | ■    |   |   |
| Диверсифікованого росту     | Центрової диверсифікованості      |      |   |      | ■ | ■    | ■ | ■    | ■ | ■    | ■ | ■ |
|                             | Горизонтальної диверсифікованості | ■    | ■ | ■    | ■ | ■    |   |      |   |      |   | ■ |
| Стратегія скорочення        | «Збору врожаю»                    |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |   |
|                             | Скорочення витрат                 | ■    | ■ | ■    | ■ | ■    | ■ | ■    | ■ | ■    | ■ | ■ |

При формуванні стратегії розвитку суб'єкта господарювання було покладено виконання наступних вимог:

– використання існуючого виробничого потенціалу, тобто виробництво продукції на існуючих виробничих потужностях; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу;

– впровадження нових методів виробництва і технологій;

– впровадження системи управління якістю;

- використання переваг відділу маркетингу для реалізації продукції;
- якість та своєчасність постачань продукції.

Відомо, що визначення стратегії для агропідприємства принципово залежить від конкретної ситуації, у якій воно знаходиться. Якщо стратегія базується на прогнозуванні довгострокових перспектив змін в господарстві та ринку, то така тактика відображає ситуативні принципи прийняття рішень.

Менеджери всіх рівнів є виконавцями стратегії в рамках власних повноважень і відповідальності. Остання обставина привносить додаткові труднощі, що полягають у тому, що кожен менеджер при прийнятті рішень виходить з особистого досвіду наявної інформації і результатів аналізу ситуації, яка виникла.

Проте, існують певні базові вимоги, що повинні бути врахованими абсолютно всіма підприємствами, що застосовують технологію стратегічного управління:

- визначення пріоритетності завдань, наприклад, встановлення організаційних відносин, розподіл ресурсів тощо;
- встановлення відповідності між стратегією і структурою управління підприємством, системою мотивації і стимулювання, спільними переконаннями, корпоративними цінностями, нормами і правилами поведінки тощо;
- вибір стилю лідерства і підходу до управління підприємством під час забезпечення реалізації стратегії.

Кінцевий ефект організаційної системи – раціональна взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовища, вмiле використання елементів як основи формування функції економічної структури.

Отже, на підставі здійсненого аналізу з'ясовано, що важливими для підприємства є напрями з удосконалення діяльності виробничого процесу, використання нових технологій, як у виробництві, так і при його управлінні.

Всі запропоновані нами заходи щодо забезпечення запропонованої стратегії та окремі її складові мають позитивний соціальний, економічний,

екологічний ефект та сприяють формуванню сприятливого іміджу досліджуваного підприємства.

Машинно-тракторний парк досліджуваного господарюючого суб'єкту має бути укомплектований сучасною сільськогосподарською технікою, яка б відповідала вимогам до сучасних вискоєфективних енерго-, ресурсозберігаючих технологій виробництва, переробки і зберігання продукції, нормам умов та безпеки праці при її експлуатації, забезпечувала б оптимальні строки та високу якість виконання технологічних операцій, економію енергоресурсів.

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

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

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

У 2021 р. для транспортування зерна від комбайнів John Deere 7020 використовувалися 7 автомобілів КАМАЗ-55102, а від Claas Lexion 440 – 5, при цьому витрати становили 1565,29 грн.

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

свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

При роботі збирально-транспортної ланки у складі трьох комбайнів Claas Lexion 440 та 7 комбайнів John Deere 7020 за наявності 15 автомобілів КАМАЗ-55102 загальна сума втрати від простою техніки за годину становитиме 473,20 грн (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

До того ж, агроформуванню необхідно відпрацювати систему питань щодо реалізації технічної політики, спрямованої, насамперед, на:

- організацію роботи з удосконалення й розробки прогресивних технологій сільськогосподарського виробництва на базі нової техніки, нетрадиційних та поновлюваних джерел енергії;
- оновлення та удосконалення матеріально-технічної бази підприємства;
- поширення та впровадження у виробництво новітніх досягнень науки і техніки, сучасних технологій;
- обґрунтування вимог до техніки з урахуванням тенденцій розвитку технологій;
- організацію оптимальних поставок матеріально-технічних ресурсів;
- підготовку і підвищення кваліфікації механізаторів та інженерно-технічних працівників;
- ефективне використання матеріально-технічних і енергетичних ресурсів у сільському господарстві.

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

На основі здійсненого аналізу в розділі 2 кваліфікаційної роботи щодо діяльності господарства та забезпечення існуючих стратегій, в якості

уточнюючих стратегій нами запропоновано розширення переліку послуг у сільському господарстві.

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

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

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

Прогнозовані обсяги надання послуг місцевим жителям району представлено у додатку Т.

Аграрне підприємство планує надавати послуги зі скошення трави, також ворущіння та валкування, пресування на площі – 78 га.

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

Розглянемо прогнозний розрахунок обсягу інвестицій, необхідних для реалізації обраної стратегії економічного розвитку господарства. На перспективність даної пропозиції вказують основні фінансові показники діяльності. Прогнозний звіт про фінансові результати представлений за допомогою розрахунків у додатку Т.

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

Розроблена пропозиція щодо опанування інших напрямків діяльності з метою диверсифікації свідчить, що за прогнозний період (2023-2025 рр.)

підприємство зможе отримати додатковий прибуток від реалізації послуг в розмірі 449,5 тис. грн.

Кошти, що будуть надходити на поточні рахунки підприємства, сприятимуть покращенню фінансового стану та платоспроможності агроформування.

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

Розрахунок економічного ефекту від реалізації пропозиції щодо надання послуг населенню представлений у додатку Т.

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

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

Заплановані показники даної пропозиції представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозні ефекти від реалізації пропозиції щодо надання послуг населенню підприємства, 2023-2025 рр., тис. грн**

| Показники  | Роки   |        |         | 2025 р. до 2023 р., % |
|--|--------|--------|---------|-----------------------|
|  | 2023   | 2024   | 2025    |                       |
| Дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн  | 510,30 | 612,10 | 1419,66 | у 9,1 рази            |
| Чистий дохід, тис. грн   | 92,53  | 111,18 | 245,74  | 153,21                |
| Розмір вигоди споживачів послуг по кожній послуді в разі отримання від підприємства, тис. грн, в т.ч. скошення трави на 1 га | 0,20   | 0,25   | 0,31    | 0,11                  |
| Ворушіння та валкування на 1 га  | 0,18   | 0,18   | 0,23    | 0,05                  |
| Пресування у тюки на 1 га  | 0,44   | 0,49   | 0,54    | 0,10                  |
| Обприскування на 1 га  | 0,13   | 0,17   | 0,21    | 0,08                  |
| Окупність інвестицій, років  | 2,20   | x      |         |                       |
| Кількість додатково працевлаштованих (потреба у додаткових трудових ресурсах), осіб  | 4      | 6      | 10      | 6                     |

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

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

У результаті реалізації даної пропозиції господарство отримає наступні найочевидніші переваги:

зростання рівня рентабельності активів;

оптимізація витрат на зберігання сільськогосподарської техніки;

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

зростання обсягу фінансових надходжень й прибутку;

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

При коригуванні системи стратегічного управління агроформуванню необхідно зосередитися на таких питаннях:

- відсутність інвестицій в новітні технології та інновації;

- негативні демографічні тенденції провокують дефіцит кваліфікованих кадрів;

- ігнорування широких можливостей диверсифікації виробництва. За допомогою додатку У нами сформовані основні проблеми досліджуваного господарства та можливі шляхи їх вирішення.

Запропоновані пропозиції, заходи щодо впровадження оптимальної бізнес-моделі аграрним підприємством є доцільними для практичного впровадження, оскільки їх реалізація сприятиме зростанню надходжень, зокрема, оптимізації кількості збирально-транспортної техніки на збиральних роботах, економії пально-мастильних матеріалів; розширення переліку послуг у сільському господарстві для місцевого населення тощо.

### **Висновки до розділу 3**

1. Доведена необхідність дослідження бізнес-моделі як спрощеного представлення як створити ціннісні пропозиції для споживачів, покупців і організувати конкретну економічну діяльність для отримання прибутку. Вона виконує кілька важливих функцій, таких як уточнення стратегії, надання чітких перспектив розвитку підприємства, організація ефективних систем бізнес-процесів тощо.

2. Обґрунтовано, що основними елементами середовища функціонування бізнес-моделі підприємства агропродовольчої сфери є стратегії, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології. Саме тому ефективне та якісне стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами вимагає від менеджерів та управлінців стратегічного мислення, а також вміння прогнозувати результат стратегічних рішень. Тому стратегічне управління є необхідною умовою розвитку підприємств.

3. Запропоновано для реалізації поставлених цілей програми розвитку агрогосподарства конкретизувати стратегію розвитку. Головні напрямки стратегії розвитку включають стратегії концентрованого росту, диверсифікованого росту, інтегрованого росту, скорочення.

4. Серед тактичних заходів забезпечення визначеної стратегії визначена необхідність щодо застосування оптимізованого складу збираєрно-транспортної ланки витрати скоротяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

5. Обґрунтовано пропозицію щодо опанування інших напрямків діяльності з метою диверсифікації свідчить, що за 2022-2024 рр. підприємство зможе отримати додатковий прибуток від реалізації послуг в розмірі 449,5 тис.

грн, при цьому, серед переваг варто відзначити: зростання рівня рентабельності активів; оптимізацію витрат на зберігання сільськогосподарської техніки; стимулювання розвитку тваринництва у районі, зокрема збільшення поголів'я великої рогатої худоби за рахунок розширеного доступу до такого основного виду корму як сіно; зростання обсягу фінансових надходжень й прибутку; підвищення рівня соціального розвитку в районі, за рахунок створення нових робочих місць, збільшення доходів та зайнятості місцевого населення тощо.

6. Запропоновані пропозиції є придатними для практичної реалізації, оскільки їх реалізація сприятиме зростанню виручки, зокрема, за рахунок економії пально-мастильних матеріалів; оптимізації кількості збирально-транспортної техніки на збиральних роботах, розширення переліку послуг у сільському господарстві для місцевого населення тощо.

## ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що бізнес-модель – це абстрактний вираз певного аспекту стратегії суб'єкту господарювання. За допомогою якого представляються важливі деталі, необхідні для розуміння того, які підприємства можуть успішно приносити користь своїм споживачам та власникам (інвесторам). Стратегія кожної бізнес-структури є унікальною, оскільки ці ресурси не повторюються (особливо у випадку з людьми). Однак бізнес-моделі різних організацій можуть бути абсолютно однаковими. Процес розробки бізнес-моделі є частиною бізнес-стратегії.

2. Доведено, що стратегія підприємства агропродовольчої сфери в конкурентному середовищі включає знання природи стратегічного аналізу, вміння визначати місію агропідприємства, а також здатність оцінювати та контролювати виконання стратегії як основи ефективної політики, її розробки та впровадження.

3. Визначено, що застосування стратегічного управління агропромисловими підприємствами вимагає певних знань про особливості агропродовольчої сфери. Щоб вибрати та реалізувати стратегію розвитку господарства або стратегічного планування, менеджери повинні розуміти певні елементи його внутрішнього та зовнішнього середовища.

4. У результаті вивчення системи стратегічного управління аграрними підприємствами, визначено, що головною перевагою цієї системи є те, що вона використовує внутрішні управлінські ресурси підприємства, які не потребують значних капіталовкладень.

5. Виявлено, що у структурі товарної продукції у середньому за 2017–2021 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (35,6 %), друге – молока (21,2 %), третє – насіння соняшнику (13,3 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (8,2 %). Таким чином, підприємство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,295, що свідчить про середній рівень

спеціалізації.

6. За досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 37,8 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 73,4 %.

7. За досліджуваний період сума валового прибутку становила 26200,0 тис. грн у 2017 р., 45430,0 тис. грн – у 2021 р. За 2017–2021 рр. чистий прибуток зріс до 30904,0 тис. грн. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 14,4 в.п. і дорівнює 30,9 % у 2021 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та зменшення окупності витрат.

8. За допомогою PESTEL-аналізу визначено, що найбільш впливовими чинниками зовнішнього середовища, які спричиняють вагомий вплив на діяльність господарства є воєнний стан в Україні, політична нестабільність в країні, динаміка постійних змін курсів валют, високі митні збори і тарифи, потенціал інновацій, рівень оподаткування в галузі, доступність ресурсів, ціна продукції, імідж підприємства на ринку, територіальне розташування підприємства.

9. За результатами проведеного SWOT-аналізу діяльності господарства, визначено, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформуванню стійку базу для подальшого розвитку агроформування.

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

11. Доведена необхідність дослідження бізнес-моделі як спрощеного представлення як створити ціннісні пропозиції для споживачів, покупців і організувати конкретну економічну діяльність для отримання прибутку. Вона

виконує кілька важливих функцій, таких як уточнення стратегії, надання чітких перспектив розвитку підприємства, організація ефективних систем бізнес-процесів тощо.

12. Запропоновано для реалізації поставлених цілей програми розвитку агрогосподарства конкретизувати стратегію розвитку. Головні напрямки стратегії розвитку включають стратегії концентрованого росту, диверсифікованого росту, інтегрованого росту, скорочення.

13. Серед тактичних заходів забезпечення визначеної стратегії визначена необхідність щодо застосування оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати скоротяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

14. Обґрунтовано пропозицію щодо опанування інших напрямків діяльності з метою диверсифікації свідчить, що за 2022-2024 рр. підприємство зможе отримати додатковий прибуток від реалізації послуг в розмірі 449,5 тис. грн, при цьому, серед переваг варто відзначити: зростання рівня рентабельності активів; оптимізацію витрат на зберігання сільськогосподарської техніки; стимулювання розвитку тваринництва у районі, зокрема збільшення поголів'я великої рогатої худоби за рахунок розширеного доступу до такого основного виду корму як сіно; зростання обсягу фінансових надходжень й прибутку; підвищення рівня соціального розвитку в районі, за рахунок створення нових робочих місць, збільшення доходів та зайнятості місцевого населення тощо.

15. Запропоновані пропозиції є придатними для практичної реалізації, оскільки їх реалізація сприятиме зростанню виручки, зокрема, за рахунок економії пально-мастильних матеріалів; оптимізації кількості збирально-транспортної техніки на збиральних роботах, розширення переліку послуг у сільському господарстві для місцевого населення тощо.