

**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

----- року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА  
РОБОТА**

на тему: «Формування системи стратегічного менеджменту  
підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Шевченко Тарас Володимирович**

Керівник магістерської дипломної  
роботи

Олена ОБЧАРУК

Полтава – 2023 року

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За сучасних умов стабільність позицій підприємства агропродовольчої сфери на ринках, позитивна динаміка фінансово-економічних результатів, ефективність стратегічного менеджменту багато в чому визначаються здатністю його адаптації до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітні аспекти дослідження стратегічного менеджменту розглянуті у працях низки вчених, зокрема: А. Балабанець, Л. Березіної, В. Василенка, Л. Довгань Ю. Лупенка, Б. Мізюка, А. Міщенко, П. Саблука, О. Скібіцького, М. Туленкова, 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 основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання за умов динамічного бізнес-середовища. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначено сутність категорій «стратегія» та «стратегічний менеджмент»;
- висвітлено етапи розвитку концепцій стратегічного менеджменту;
- визначено стратегічні конкурентні переваги аграрного підприємства;
- запропоновано стратегічні завдання, виходячи з важливості обраної стратегії підприємства;
- розроблено тактичні заходи для реалізації стратегії досліджуваного господарства, розраховано економічний ефект.

**Об'єктом дослідження** є сукупність процесів формування системи стратегічного менеджменту підприємством агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища.

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

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є діалектичний метод, що забезпечує взаємозв'язок між явищами, фактами в їх постійному розвитку. До того ж, 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, факторів, виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – для оцінки стану стратегічного менеджменту, графічний методи тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень формування системи стратегічного менеджменту підприємства агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища. Наукова новизна визначається формалізованими завданнями дослідження і полягає в:

розвинуті теоретичні положення щодо зручності розгляду стратегічного менеджменту з точки зору побудови стратегії на певні базові компоненти з урахуванням різноманітних аспектів у процесі формування стратегії;

набули подальшого розвитку положення щодо розгляду процесу стратегічного менеджменту як низки з послідовних та інтегрованих етапів, певного циклу стратегічного менеджменту агроформування.

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

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значущість

дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для впровадження стратегічного менеджменту агроформуваннями. Запропоновані розробки та 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: «Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect» у фаховому виданні, «Особливості застосування стратегії digital-маркетингу сучасних підприємств», у збірниках науково-практичних конференцій, 2023 р.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 62 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 4 рисунки та 11 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### **1.1. Розвиток концепцій стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища**

За мінливих економічних умов необхідна розробка нових теоретичних підходів до управління агропродовольчими підприємствами з урахуванням нестабільності та інтеграції, які є наслідками процесу глобалізації.

Стратегічне управління слід розглядати в контексті загальних управлінських концепцій. Як відомо, ключем до загального менеджменту є вміння чітко формулювати цілі компанії та реалізовувати ідеї, використовуючи знання та здібності співробітників усіх рівнів.

Компанії мають у своєму наборі інструментів детальні стратегії, що складаються із запланованих поетапних дій у різних часових і просторових масштабах, щоб впоратися з несподіваними подіями та постійною конкурентною боротьбою. Це показує, що здатність адаптуватися до будь-якої бізнес-структури залежить від його здатності залишатися стабільно висококонкурентоспроможним на ринку та своєчасно реагувати на зміни, вимоги ринку та конкуренцію.

Дослідник зазначає, що стратегія – це перелік послідовних дій, вимог, концепцій, методів і дій, спрямованих на пошук рішень проблем, які можуть серйозно вплинути на ситуацію та змінити її [25, с. 11]. Для вирішення цього серед методів управлінського впливу на стратегічні питання діяльності підприємства необхідно виділити взаємопов'язану функціональну систему стратегічного управління, спрямовану на формування стратегічного аналізу, стратегічного вибору, стратегії розвитку.

На думку В. Василенка [9, с. 45], стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери беруть на себе довгострокове керівництво організацією, визначають конкретні цілі її діяльності, формулюють стратегію досягнення цілей з урахуванням усіх найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів, а також забезпечити їх виконання. Ми розробили відповідні плани, які постійно розвиваються та змінюються.

Визначення стратегії, дане у вигляді комбінації 5 «П», набуло популярності в усьому світі [55, с. 226]:

- стратегія – план дій;
- стратегія – дія, щоб випередити конкурентів;
- стратегія – список або план дій, які не можуть бути виконані, але порядок виконання має бути гарантовано однаковим (шаблон);
- стратегія – Позиція в середовищі;
- стратегія – бачення (перспектива) конкретного стану, до якого слід прагнути.

Отже, стратегічне управління – це процес вибору та реалізації цілей, який дозволяє не тільки досліджувати зовнішнє середовище, а й здійснювати процес формування стратегії внутрішніх і зовнішніх можливостей розвитку суб'єкта підприємницької діяльності при досягненні поставлених цілей. , на нашу думку, дає більш чітке уявлення про те, як компанія має виглядати в майбутньому.

В даний час існує багато концепцій формування стратегії. Розглядаючи еволюцію, можна виділити наступні етапи змін основних компонентів стратегічного управління:

- формування стратегії за періодами реалізації (1970-ті роки);
- опис стратегічної позиції (1980-ті роки);
- управління на основі вибору стратегічних завдань (1990-ті роки);
- управління в умовах динамічно зростаючої екологічної невизначеності (кінець 1990-х років);
- управління формуванням мережі (2000-ті).

Аналіз передумов виникнення та розвитку поглядів на основні положення концепції стратегічного управління дав змогу чітко виділити основні чотири етапи етимології парадигми стратегічного управління (додаток Б).

Слід зазначити, що підвищення рівня нестабільності спонукає управлінські практики до розробки нових стратегічних управлінських методів регулювання діяльності організацій.

Застосування стратегічного підходу до корпоративної діяльності сприятиме створенню системи, в якій ефективні управлінські рішення залежно від умов зовнішнього середовища здійснюють оптимальний розвиток усіх складових діяльності суб'єкта.

Стратегія як бізнес-концепція може бути застосована абсолютно до будь-якої сфери бізнесу, незалежно від її розміру та фінансових характеристик (додаток В).

Ділова практика демонструє необхідність залучення співробітників усіх рівнів до стратегічного мислення та формування багатовекторних цілей і завдань. На це є багато причин [1, с. 58].

По-перше, компанії працюють в умовах найшвидших змін, тому розроблена стратегія потребує постійного коригування, уточнення тощо. У цих умовах робота керівника ускладнюється, і саме командна робота дозволяє швидше адаптуватися, кожен працівник бере на себе відповідальність за свій відділ і приймає рішення на місці. Коли рішення приймаються на нижчому рівні, час, необхідний для впровадження змін, відповідно зменшується.

По-друге, складність організаційного управління. У зв'язку з динамічними умовами бізнес-процесів, акцент на питаннях контролю зосереджений на відстеженні ситуації та зменшенні можливості впливу на неї. Проте можна формувати та контролювати реалізацію стратегії шляхом залучення підлеглих до процесу стратегічного планування. Зокрема, це означає зручність залучення співробітників усіх рівнів компанії до семінарів, тренінгів тощо для популяризації стратегічного мислення. Через це може бути

сформована корпоративна культура, заснована на розумінні та відповідальності за розвиток організації.

По-третє, існує потреба в гнучкій організаційній структурі. Великі компанії повинні бути мобільними, складатися з невеликих відділів і «любити» як всередині, так і ззовні. [10, с. 124].

Гнучкість дозволяє компаніям реагувати на швидкі зміни, викликані інноваційними технологіями, мінливими потребами клієнтів і новими конкурентами. Але гнучкі організації можуть працювати лише зі стратегічно орієнтованими співробітниками. Коли зір працівника обмежений його чи її робочою зоною, швидко внести зміни важко. Гнучкість означає, що зміни можуть починатися зверху, тобто не тільки від керівництва, а й від працівників, які досліджують нові тенденції раніше керівництва [28, с. 99; 36].

По-четверте, низька ефективність управління через надмірне завантаження керівників. Якщо у вас є корпоративна культура, яка не винагороджує спільне стратегічне бачення, це призводить до опору змінам. Вищенаведене свідчить про те, що існує глобальна тенденція щодо підвищення стратегічної важливості кожного працівника. [18, с. 136; 19, с. 324].

Сучасний світ характеризується швидким розвитком технологій, глобальною та регіональною організацією виробництва і, як наслідок, дедалі гострішою конкуренцією за ресурси в цілому та інвестиції зокрема. Саме тому ми розглядаємо стратегічне планування як інструмент, який підвищує ефективність реагування на зміни та допомагає адаптувати компанію до таких динамічних ситуацій. Проте вчені обговорюють переваги стратегічного планування.

Тому для швидкого та ефективного вирішення економічних завдань, особливо у великих підприємницьких структурах, слід застосовувати поділ системи на локальні підсистеми за функціональними завданнями. При цьому важливо забезпечити оптимальний розподіл з урахуванням місії та мети організаційних функцій [9, с. 68; 14, с. 146; 17].

В умовах бурхливого розвитку стратегічного менеджменту та його безумовних переваг перед іншими теоріями стратегічний менеджмент почав формувати свої нехарактерні властивості [29, с. 212; 32, с. 98].

По-перше, стратегічне управління не є єдиним засобом вирішення всіх корпоративних проблем. Менеджери також повинні застосовувати інноваційний менеджмент і управляти на основі різноманітної інформації та знань. Оскільки невинуваті очікування мають відношення лише до керівництва, а очікування є основою непродуктивних результатів. Найпопулярніша з них полягає в тому, що стратегічне управління забезпечує чітке визначення параметрів і середовища майбутньої організації. Проте, хоча й можливо оцінити майбутні перспективи та зафіксувати бажані результати, ймовірність досягнення показників, зазначених у системі стратегічного управління, не є 100% [34, с. 140; 47, с. 101].

Кілька років тому, за дослідженнями О. Є. Конової [28, с. 99], у стратегічному плануванні України склалася негативна ситуація. Тому що лише 30 % компаній використовують його постійно. Однак важливо відзначити, що ситуація покращилася, і тепер компанії сприймають майбутнє якомога серйозніше.

Тому світові тенденції стратегічного планування стосуються і України:

- 1) співпраця в організованих командах
- 2) скорочення великих корпоративних структур;
- 3) орієнтація на співробітника;
- 4) інтерактивне навчання;
- 5) створюйте позитивний досвід.
- 6) можливість працювати віддалено;
- 7) використовуйте сильні сторони своїх співробітників.
- 8) впровадження штучного інтелекту та інших нових методів, які допоможуть досягти максимальних результатів.

Застосування нових підходів стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах є особливо актуальним для оцінки

факторів зовнішнього середовища підприємства. Тому стратегічний менеджмент є важливим функціональним ресурсом розвитку підприємницьких структур у сучасних умовах [58, с. 101].

Постійне посилення конкуренції між сільськогосподарськими товаровиробниками, потреба у застосуванні підприємствами сучасних методів виробництва та управління, підвищення вимог до якості продукції породили необхідність висвітлення питань управління агропродовольчими підприємствами.

Визначено необхідність використання нової методології стратегічного управління, проведення зовнішнього аналізу, щоб максимально нівелювати чинники невизначеності в динамічному бізнес-середовищі.

Тому процес формування стратегії для всіх залежить від ринкових умов, розвитку потенційних можливостей, загальних принципів розробки продукту, послуг, незалежних від специфіки організації чи послуги, поведінки конкуруючих організацій, стану економіки, культури, традиції та багато інших показників тощо.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища довгострокова ефективна діяльність, високий рівень розвитку та конкурентоспроможності окремих підприємств значною мірою визначаються рівнем стратегічної політики. Таким чином, здатність передбачати та приймати довгострокові рішення є основою для обґрунтованих рішень і дій у майбутньому.

Разом з тим, сучасні динамічні умови докорінно змінюють соціальні, а також економічні, технічні, організаційні та екологічні умови господарювання. Оскільки компанії працюють у дуже динамічному зовнішньому середовищі, вони повинні приділяти більше уваги забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсів і конкурентних переваг.

## **1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного менеджменту**

Незважаючи на забезпеченість ресурсами, конкурентоспроможність підприємства агропродовольчої сфери виправдовує стан інвестицій, маркетингу, логістики, інновацій, соціального розвитку та підтверджує необхідність постійного моделювання стратегічних принципів.

Актуальним завданням сьогодення є формулювання концепції комплексного та комплексного підходу до конкурентоспроможного зростання підприємств. Навіть для двох схожих компаній, що працюють на одному ринку та мають однакові цілі, відповіді можуть бути різними. Отже, залежно від функціонування зовнішнього середовища, внутрішніх факторів, стратегічних завдань, економічних характеристик концепція посилення конкурентоспроможності повинна включати різні елементи, такі як фінанси, організація та управління, інвестиції, технології та маркетинг.

Складність визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» пояснюється особливостями конкурентоспроможності, на які наголошують різні фахівці в економічній літературі [2, с. 42; 9, с. 28; 19, с. 46; 23, с. 28; 29, с. 149; 37, с. 233]:

Адаптивність не є внутрішньою характеристикою компанії. Відносні категорії, що містять різні рівні релевантності для різних конкурентів. Це залежить від рівня конкурентоспроможності товару, галузі і навіть країни. Вони взаємозалежні залежно від фактичної конкурентної переваги, її спрямованості та способу її формування відповідно.

Щоб узагальнити суть цього поняття, вважаю за необхідне акцентувати увагу на категоріях, які характеризують відмінності категорій, наведених у додатку Д.

Отже, проаналізувавши категорії «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємств», зробимо такі висновки, зокрема:

По-перше, більшість дослідників цікавить той факт, що

конкурентоспроможність компанії – це поняття, яке формується і на яке впливає конкурентоспроможність її продукції.

По-друге, автори поділяють думку про те, що конкурентоспроможність підприємства є результатом господарської діяльності в умовах жорсткої конкуренції на ринку [44, с. 215; 56, с. 131];

По-третє, автори досліджують конкурентоспроможність підприємства як суттєву відносну характеристику, що відображає межі конкурентної переваги діяльності цього підприємства порівняно з конкурентами.

По-четверте, як підкреслюють, наприклад, представники економічної школи, конкурентоспроможність підприємства – це сукупність економічних категорій, складовими яких є конкурентоспроможність продукції та фінансова конкурентоспроможність.

По-п'яте, експерти відзначають, що конкурентоспроможність полягає в підвищенні продуктивності використання ресурсів компанії.

Безумовно, підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливо національної економіки в цілому, є необхідною основою для входження України у світову економіку [7, с. 18; 20, с. 89; 24, с. 26].

Конкурентоспроможність формується через такі показники, як якість, швидкість прийняття рішень, технічні характеристики, послуги та варіанти продукції. До цих ознак можна віднести глобалізацію ринків та існування глобальних інформаційних мереж (мережева економіка – глобальне електронне середовище) [29, с. 59; 34, с. 140].

Ю. Пилипенко відзначає, що глобалізація – це загальна взаємозалежність країн, компаній і людей у всьому світі в рамках відкритих суспільств, політичних, фінансових, економічних і культурних зв'язків на основі комунікаційних та інформаційних технологій [41, с. 55].

Важливим елементом глобалізації є масові засоби інформації (радіо, телебачення, преса, Інтернет). Глобальний сектор Інтернету допомагає компаніям швидко виходити на світовий ринок. Безсумнівно, глобалізація живиться існуванням і прискореним розвитком всесвітніх інформаційних

мереж.

Зміцнення конкурентоспроможності компанії досягається за рахунок орієнтації компанії на споживача, підвищення якості продукції, застосування інноваційної політики, поліпшення умов праці та багатьох інших факторів. Тому особливий акцент слід робити на людських ресурсах, які є ключовим елементом продуктивності та конкурентоспроможності [2, с. 43; 17].

Основними складовими, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, є стратегія, наявність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, наявна частка ринку, ефективність управління та виробництво конкурентоспроможної продукції. Існує два види конкурентних переваг:

економія коштів [48, с. 271; 54, с. 101];

диференціація продукції [5; 58, с. 132].

Швидкість, ефективність, орієнтація на потреби споживачів, якість і продуктивність – це те, що забезпечує компаніям найвигіднішу конкурентну позицію, в тому числі в глобальній економічній системі. Для того, щоб запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності, необхідно чітко уявляти зовнішнє середовище, в якому працює компанія, та його фактори, а також чітко розуміння внутрішнього середовища [38, с. 114; 43, с. 46; 44, с. 215].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно приділяти увагу розробці та реалізації зовнішньої та внутрішньої конкурентної політики організації, а також продуманому та кваліфікованому управлінню виробництвом.

На конкурентоспроможність господарюючого суб'єкту впливають різні фактори. Їх можна розділити на внутрішні й зовнішні. До зовнішніх факторів відносяться політична ситуація в країні та її вплив на зовнішню економіку, фінанси і кредит, цінова політика, науково-технічна та інноваційна політика, державне регулювання питань якості продукції, антимонопольне законодавство, наявність конкурентів і стан конкуренції. Можливість

залучення сировини з ринку, загальний рівень технології, інновації в галузі [9, с. 112; 48, с. 79; 49].

Для цього суб'єкти господарювання повинні враховувати особливості сучасного ринку. У такій ситуації важливі такі чинники, як впровадження інноваційної політики, що визначає здатність організації конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; наявність якісних трудових ресурсів, які відповідають всім вимогам міжнародного ринку праці; гнучка система управління якістю підприємства; постійну удосконалювання продукції вітчизняних виробників і розширення діяльності на міжнародних ринках. Крім того, компанії, що працюють у глобальному просторі з глобальною стратегією, повинні також враховувати соціальні, політичні, культурні, технологічні, екологічні та правові характеристики єдиного національного ринку [18, с. 134; 51, с. 96; 55, с. 225].

Узагальнюючи розглянутий науковий підхід, можна побачити, що «конкурентоспроможність» – це стійке становище країни, регіону чи виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках, зумовлене соціальними, економічними та політичними факторами.

Як зазначає експерт, у сучасних умовах цю категорію також можна визначити як здатність країн, регіонів, окремих економік спиратися на міжнародну конкуренцію на власних ринках та на ринках «третіх країн» [45, с. 93].

Тому їх доречно розділити на дві групи.

1) суб'єктивний характер, фактори, що безпосередньо залежать від компанії (чинники мікросередовища)

2) об'єктивний характер, – фактори, що не залежать від факторів макросередовища чи економіки.

Сукупність основних компонентів системи управління конкурентоспроможністю підприємства включає фактичні дії, блоки програмних об'єктів, які повинні відображати у своїй взаємодії конкретні економічні, організаційні та технологічні заходи.

Загалом, це визначення стратегії конкурентного розвитку. Виробнича структура повинна бути здатна виробляти різні види порівняно недорогої, але високоякісної продукції, гнучко і швидко реагувати на нові вимоги ринку, надавати високоякісні послуги, сприяти інноваціям [7, с. 14; 16, с. 146].

Зрозуміло, що вибір оптимальної конкурентної стратегії залежить від сфери бізнесу, в якій працює виробник. При багатосерійному виробництві простих і поширених видів продукції основна увага приділяється зниженню собівартості одиниці продукції, тобто використовується стратегія масового збуту. Низькі питомі витрати забезпечують конкурентну перевагу, визначаючи низький рівень цін на продукцію.

Серед основних аспектів дослідження даного питання є чітке визначення системи факторів, що впливають на формування конкурентоспроможності продукції підприємства.

При виробництві товарів, які відносно рідко зустрічаються на ринку, оптимальна стратегія повинна бути спрямована на адаптацію виробника до вимог окремих груп споживачів або до змін цих вимог ринку (наприклад, у формі пропозиції нових видів продукції). Йдеться про те, щоб продукт потрапив до підгрупи споживачів, які не задоволені наявними видами продуктів і готові платити за них.

Тактичні заходи сільськогосподарських товаровиробників мають бути пов'язані з реформуванням системи управління мотивацією праці; реструктуризацію систем економічного аналізу; використанням всіх методів, щоб отримати інформацію швидше; умінням знаходити можливості захисту важливих для виробництва рішень (що може підвищити конкурентоспроможність вітчизняних компаній на зовнішніх ринках, тим самим підвищити експортний потенціал країни, співпрацю з міжурядовими організаціями) тощо [24, с. 24; 38, с. 16].

Зволікання із впровадженням заходів щодо кардинального посилення конкурентоспроможності та набуття сучасних елементів небезпечно для навколишнього середовища, оскільки означає втрату можливості реалізації

існуючих конкурентних переваг.

Забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств агропродовольчої сфери є складним, багатоетапним і безперервним процесом, який включає економічну політику країни та комплекс інструментів із складових маркетингу та управління персоналом.

Серед мінливих сучасних економік менеджери намагаються адаптувати свої підходи до управління до світових стандартів. Проте необхідно враховувати досвід ведення бізнесу та національні особливості бізнес-середовища. Тому використання принципів стратегічного менеджменту є не лише теоретичним, а й практичним питанням, яке потребує постійної уваги з боку сучасних керівників господарюючих суб'єктів агропродовольчої сфери.

Таким чином, за сучасних умов стратегічний менеджмент як елемент комплексного управління господарюючого суб'єкта агропродовольчої сфери посідає одне із пріоритетних позицій, оскільки має безпосередній вплив на визначення пріоритетних інтересів

### **Висновки до розділу 1**

1. Доведено, що в основі сутності концепції стратегічного управління лежить положення щодо необхідності врахування зв'язку та впливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні бізнес-цілей. Стратегія використовується як інструмент для досягнення цілей, що дозволяє всій системі працювати в режимі стратегії.

2. Врахування різних аспектів самого процесу формування стратегії визначає доцільність розгляду управління стратегією з точки зору побудови стратегії на певні базові компоненти.

3. Визначено, що функціонування суб'єктів господарювання відбувається в динамічному середовищі, тому більшу увагу слід приділяти забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат

ефективного формування та використання наявних ресурсів і реальної конкурентної переваги.

4. Виявлено, що основними складовими, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, є стратегія, наявність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, наявна частка ринку, ефективність управління, виробництво конкурентоспроможної продукції.

5. Доведено, що впровадження системного підходу до стратегічного аналізу в поєднанні з існуючими алгоритмами підвищить ефективність стратегічного управління підприємствами АПК.

6. Узагальнено, що за сучасних умов стратегічний менеджмент як елемент комплексного управління господарюючого суб'єкта агропродовольчої сфери посідає одне із пріоритетних позицій, оскільки має безпосередній вплив на визначення пріоритетних інтересів.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Суб'єкти та об'єкти стратегічного менеджменту в підприємстві

Розглянемо докладніше умови функціонування підприємства агропродовольчої сфери, що займається виробництвом і реалізацією продукції рослинництва і тваринництва та наданням сільськогосподарських послуг.

Зрозуміло, що стратегічний менеджмент – це не чітко визначена дія, а тим більше детальний план роботи. Перш за все, стратегічний менеджмент – це концепція виживання за сучасних умов. При цьому формується чітке уявлення про те, яким повинен бути суб'єкт підприємницької діяльності в майбутньому. Тобто, він формує чітке уявлення про те, в якому середовищі він повинен функціонувати, яку позицію він повинен займати на ринку, які конкурентні переваги створені та які зміни необхідно внести у практику господарювання агроформування.

Визначення ефективності господарювання підприємства агропродовольчої сфери характеризується систематичним моніторингом і звітністю щодо стану реалізації програм агроформування щодо досягнення цілей, який проводиться керівництвом досліджуваного суб'єкта господарювання. Оцінювання результативності, таким чином, є важливою складовою системи управління підприємством.

Тому управлінські завдання, пов'язані з уточненням і впровадженням стратегії, є радше правилом, ніж винятком. За цих умов стратегічний менеджмент є фундаментальним, а діяльність із формування та реалізації стратегії фактично координує всі управлінські завдання підприємства в конкретний момент.

Об'єкт стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства є його потенціал, який включає фінансові, трудові, матеріальні та інформаційні

ресурси, пов'язані з господарською діяльністю агроформування та дозволяє оцінити його конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Як наслідок, суб'єктом стратегічного менеджменту підприємством є вищий, а іноді й середній рівень управління підприємством, здатний формувати та реалізовувати стратегії розвитку.

Зрозуміло, що ефективність стратегії визначається межами досягнення бажаних стратегічних напрямів розвитку підприємства за допомогою цієї стратегії.

Інтегрований стратегічний напрямок бізнесу полягає в тому, щоб вижити (підтримати своє існування) у довгостроковій перспективі шляхом набуття відносно стабільної конкурентної переваги (позиція на ринку, джерела, що виявляються через унікальні характеристики, компетентність, вміння).

Крім того, достатнього поширення в практиці компетентнісного дослідження набули підходи, засновані на ретроспективному аналізі економічної діяльності, які базуються на таких принципах:

1) можливості суб'єкта підприємницької діяльності формуються під впливом внутрішнього розвитку, який визначається вдосконаленням як організації, так і виробничих технологій;

2) у практиці господарювання важливим важливе значення має виробничо-комерційний досвід підприємства;

3) можливості підприємства розкриваються через призму, яка порівнює її внутрішні можливості з набором інструментів, необхідних для виробництва та продажу продукції.

Слід зазначити, що домінуючим стратегічним напрямком бізнесу є збільшення обсягів продажів та наявність стабільної системи поставок. За цих умов формуються ключові компетенції: доступ до сировинної бази та надійність технологічних систем. Основним фінансовим показником успішності запропонованої стратегії є прибуток.

Загалом, успіх будь-якої діяльності визначається правильною стратегією

підприємства. Зрозуміло, що стратегію неможливо проаналізувати за допомогою одного показника, оскільки вона охоплює багато різних сфер діяльності організації.

Перш за все, стратегії оцінюються за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розробка стратегії заслуговує високої оцінки, але при реалізації вона не дає очікуваних результатів (наприклад, через неефективно організоване управління передбачений перехідний період був замінений виробництвом нового продукту, в результаті чого економіка зазнала збитків).

Домінуючим критерієм якості запропонованої стратегії вважаються економічні результати розробки функціональних тем і, як наслідок, процедура оцінки обраної стратегії виглядає наступним чином: чи досягне ця стратегія цілей агроформування? І це головний критерій оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям, то подальша оцінка буде проведена в таких сферах:

1) наскільки обрана стратегія відповідає вимогам середовища. Перевіряється, наскільки стратегія пов'язана з вимогами основних чинників оточення, наскільки враховані фактори ринкової динаміки та динаміка розвитку життєвого циклу продукту і чи реалізована вона. Стратегія призведе до створення нових конкурентних переваг тощо;

2) ступінь відповідності стратегії потенціалу та можливостям агроформування. При цьому оцінюється, наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям наявних співробітників, чи дозволяє структура ефективно реалізувати стратегію, чи своєчасна програма впровадження стратегії тощо;

3) можливість подолання ризиків, закладених у стратегії. Аналіз обґрунтування ризику здійснюється за такими напрямками: чи реалістичні основні передумови для вибору стратегії; чи виправдані можливі позитивні результати, які ризики втрат через невдачу при реалізації стратегії. Отже, найбільш ефективними показниками стратегічної діяльності є:

1) зростання або спад сегмента ринку, який контролює підприємство;

2) динаміка доходів господарства порівняно з динамікою прибутків конкурентів;

3) тенденції отримання чистого прибутку та швидкість генерування прибутку від інвестицій суб'єктів господарювання;

4) динаміка збільшення продажів продукції.

Основною стратегією сільськогосподарських підприємств є задоволення потреб споживачів шляхом реалізації на ринку високоякісної продукції та надання послуг.

Крім основної стратегії існують також другорядні стратегії, які допомагають реалізувати загальну стратегію. Агроформування використовує допоміжні стратегії, такі як виробнича, маркетингова, фінансова, стратегія управління витратами та прибутком, стратегія формування та використання людських ресурсів, стратегія формування відповідної матеріально-технологічної бази.

При аналізі можливостей і загроз для бізнесу враховуються фактори загальної позиції суб'єкта підприємницької діяльності на ринку. Це може вплинути на здатність бізнесу досягати своїх стратегічних цілей. технологічні та екологічні фактори, а також конкуренти, споживачі, постачальники, податковий тиск тощо.

Загальновідомо, що SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які необхідно знати та враховувати. При виборі оптимальної стратегії компанії використовуються два підходи:

- від внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони) до зовнішніх факторів (можливості розвитку та загрози);

- від зовнішніх факторів до внутрішніх факторів.

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

Зрозуміло, що аналіз внутрішнього середовища підприємства агропродовольчої сфери може виявити можливості для реалізації стратегії. Зміни в середовищі необхідні, оскільки вони можуть збільшити можливості та

обмежити загрози. Також під час дослідження необхідно проаналізувати взаємовідносини «споживач-продукт», стан макросередовища, потенціал регіону, в якому буде працювати підприємство, та конкурентний характер ринку.

На основі цих даних необхідно створити SWOT-таблицю, а потім відповісти на запитання:

- чи має підприємства агропродовольчої сильні сторони або ключові переваги, на яких базується стратегія;
- чи слабкі сторони суб'єктів господарювання роблять їх вразливими до конкуренції та які слабкі сторони необхідно усунути за допомогою стратегій;
- які можливості агропідприємство може використовувати свої ресурси та досвід, щоб очікувати успіху;
- які можливості є перспективними з точки зору керівництва;
- яких керівництво має побоюватися найбільше, щоб забезпечити надійний захист.

Разом з тим, потрібно встановити зв'язок між внутрішніми й зовнішніми компонентами. При цьому складається матриця SWOT із 4-х полів. При цьому SWOT-матриця складається з чотирьох полів. У кожній галузі експерти повинні розглянути всі можливі комбінації та вибрати ті, які необхідно враховувати при розробці стратегії діяльності сільськогосподарського підприємства (додаток Е.1).

Зовнішнє середовище, що має опосередкований вплив, – це сукупність факторів, які однаково впливають на всі суб'єкти господарювання, але поза межами їх впливу.

Виконання SWOT-аналізу вимагає побудови матриці загроз і можливостей для агропідприємства (додаток Е.2 та додаток Е.3).

Підсумовуючи, за результатами формування матриці необхідно виділити можливості, які необхідно застосувати при розробці запропонованої стратегії досліджуваного господарства, і при цьому такими можливостями

можуть бути: можливість виходу на нові ринки; популярність в області, району, міста; прискорення зростання ринку сільськогосподарської продукції.

Заключним кроком SWOT-аналізу є побудова матриці агроформування (додаток Е.4).

Загрозами, які становлять найбільший ризик для досліджуваного агроформування і потребують негайного та обов'язкового усунення, є: посилення конкурентного тиску; висока концентрація виробництва та рівень конкуренції; вплив постачальників, споживачів та ін.

При цьому в кожній сфері розглянули можливі комбінації пар і відібрали ті, які слід враховувати при розробці стратегії суб'єкта господарювання.

Поле SO: підприємство повинна розробити стратегію для використання таких сильних сторін: збільшення відносної частки ринку, значні темпи зростання виробництва, значно більша продуктивність обладнання, високий рівень якості продукції та ретельний відбір конкурентоспроможних експертів, співпраця з організаціями, які володіють значними збутовими можливостями.

Можливості, представлені в зовнішньому середовищі підприємства: розвиток виробництва, близькість до найбільших внутрішніх ринків, широка популярність в регіоні, стабілізація внутрішньої економічної ситуації, наявний науково-технічний потенціал, прискорення темпів зростання сільського господарства, ринки сільськогосподарської продукції, вихід на нові ринки, розвиток агропромислових комплексів.

Поле WO для підприємства агропродовольчої сфери: господарство має знизити рівень впливу слабких сторін завдяки можливостям, що виникли: наближеність до внутрішнього ринку, доступ до нових ринків, прискорення темпів зростання на ринках сільськогосподарської продукції.

Слабкі сторони, які необхідно подолати агроформуванню: незадовільна структура балансу, можливість збиткової діяльності, можливість банкрутства, збільшення зобов'язань (як дебіторської, так і кредиторської), відсутність власних обігових коштів, застаріла техніка, обладнання, невідповідність нормативам. організаційна структура в сучасних умовах, недооцінка

управління маркетинговою цінністю вищим персоналом, обмежене застосування стратегічних планів, недостатня кількість елементів маркетингової діяльності, проблеми збуту сільськогосподарської продукції.

Поле ST: перелік сильних сторін агрогосподарства, можна використати для усунення загроз: збільшення відносної частки ринку, високі темпи зростання виробництва, високий рівень якості сільськогосподарської продукції, жорсткий відбір конкурентоспроможних спеціалістів, потенціал для співпраці з організаціями та підприємствами, які генерують значні продажі.

При цьому загрозами, які необхідно подолати, є: зростання тиску з боку конкурентів, рівень концентрації виробництва та конкуренції, вплив постачальників, споживачів, фізичне та моральне старіння основних засобів.

Поле WT: суб'єкт господарювання вимагає стратегії для усунення слабких місць і одночасного запобігання загрозам.

Тому на основі даних SWOT-аналізу точно визначимо стратегії, які забезпечать досягнення цілей досліджуваного господарства.

Для суб'єкта агропродовольчої галузі найбільш актуальними є стратегії посилення присутності на ринку. Тому що успішна реалізація цієї стратегії закладе основу для подальшого розвитку агропродовольчої галузі.

Зрозуміло, що стратегія агроформування розкриває його загальні цілі та те, як вони будуть досягнуті. При цьому стратегією вважається конкретний, індивідуальний довгостроковий план економічного розвитку та діяльності щодо напрямків, масштабів, методів, засобів і цілей виконання його функцій, а також розміщення підприємства. зовнішнє середовище.

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Територія досліджуваного підприємства – рівнина, ґрунт – чорнозем типовий слабкосолонцюватий малогумусний середньосуглинковий. Ця земля придатна для вирощування сільськогосподарських культур.

Вся господарська діяльність у господарстві регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, соняшнику, сої, цукрового буряку, овочевих культур, яловичини, свинини, молока тощо.

Досліджуване підприємство агропродовольчої сфери на власний ризик здійснює самостійну, активну та систематичну господарську діяльність, спрямовану на отримання прибутку, подальший його розподіл між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Досліджуване підприємство самостійно планують і здійснюють господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією та отриманим прибутком.

Основними видами діяльності суб'єктів господарювання є діяльність у сфері сільського господарства (рослинництво і тваринництво) тощо. Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своєї мети і завдань, укладати договори і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Майно досліджуваного господарства складається з основних засобів, оборотних коштів та інших цінностей, вартість яких відображається на самостійному балансі суб'єкта господарювання, майно належить йому на праві власності.

Організаційна структура підприємства демонструє впорядковане розташування елементів управління та форм взаємозв'язку, що перетворює існуючу структуру в систему (додаток Ж).

За лінійно-функціонального управління керівники різних рівнів підприємства керують групою професіоналів, які об'єднані у відділи відповідно до їхніх функціональних функцій. Функціональні підрозділи (відділ кадрів, бухгалтерія, планово-економічний відділ) очолюють функціональні керівники, які приймають управлінські рішення та віддають

розпорядження в межах підприємства (додаток З).

Одним із основних джерел агроформування є земельні ресурси. Вони відіграють пріоритетну роль в сільському господарстві. Дослідимо забезпеченість господарства, що нами аналізується, земельними ресурсами за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,  
2018-2022 рр., га**

Вид земельних угідь	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа, га	2242,6	2242,5	2243,0	2243,0	2243,0	100,0
Усього сільсько-господарських угідь, га	2235,8	2236,9	2236,5	2236,5	2236,5	100,0
в т. ч.: рілля	2056,8	2057,9	2058,0	2058	2058,0	100,1
Структура угідь, % з них рілля	92,0	92,0	92,0	92,0	92,0	x

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів, що вказує на певне незначне зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь досліджуваного агроформування зросла на 0,7 га.

Для того, щоб проаналізувати діяльність агроформування, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку И.

Протягом досліджуваного періоду галузь рослинництва займає 61,4 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 34,6 %, послуги в сільському господарстві – 5,8 % відповідно. Розрахунки засвідчують, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 33,2 %, виробництва молока – 23,5 %, соняшнику – 9,2 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як коефіцієнт спеціалізації ( $K_c$ ) становить 0,181, що свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства, що пояснюється

його зерново-молочною орієнтацією.

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

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	151	149	147	140	133	-18
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	19	17	15	15	14	-5
до загальної кількості працівників, %	12,6	11,4	10,2	10,7	10,5	-2,1
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	132	132	132	125	119	-13,0
до загальної кількості працівників, %	87,4	88,6	89,8	89,3	89,5	2,1
у т. ч.:						
в рослинництві	62	62	62	57	56	-6
в тваринництві	70	70	70	68	63	-7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	99,3	100,0	100,0	99,2	-0,8

Отже, чисельність працівників агроформування у 2022 р. становить 133 особи, з них 14 осіб (10,5 %) керівники всіх рангів (директор, начальники відділів, завідувачі бригадами тощо). Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві за 2018-2022 рр. знизилася за досліджуваний період на 13 осіб (9,8 %) і, у 2022 р. складає 119 осіб відповідно.

Розраховано, що протягом досліджуваного періоду в середньому за п'ять років 99,7 % працівників підприємства агропродовольчої сфери постійно

проживають на даній території, що, є позитивним чинником, й знижує ймовірність плинності кадрів в цілому.

Динаміка фінансових результатів є одним із найважливіших способів оцінки ефективності виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств. Рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства залежить від різних факторів і умов, доказом цього є результати розрахунків наступної табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	37163,0	32123,0	36605,0	39046,0	42351,0	114,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	281,54	243,36	277,31	312,37	355,89	126,4
у т. ч. на 1 працівника, зайнятого у рослинництві, тис. грн	599,40	518,11	590,40	685,02	756,27	126,2
на 1 працівника, зайнятого у тваринництві, тис. грн	530,90	458,90	522,93	574,21	672,24	126,6
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	1662,18	1436,05	1636,71	1745,85	1893,63	113,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	30625,0	26670,0	30011,0	31426,0	32950,0	107,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	700,0	145,0	275,0	339,0	269,0	38,4
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	+2,3	+0,5	+0,9	+1,1	+0,8	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. виробництво товарної продукції агропідприємства збільшилося на 14,0 %. Чистий прибуток у 2018 р. становив 700,0 тис. грн, а в 2022 р. – 269,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 431,0 тис. грн або на 61,6 %.

Тоді як собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 32950,0 тис. грн, що більше порівняно з 2018 р. на 2325,0 тис. грн або у 7,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2018 р. даний показник склав +2,3 %, що на 1,5 п. п.

вище, ніж у 2022 р. (+0,8 %).

Проведені розрахунки показують, що суб'єкт господарювання знаходиться на такому рівні, коли зможе адаптуватися до зовнішніх умов середовища та конкурувати з іншими виробниками аграрної продукції, тим самим покращуючи свою стратегічну управлінську діяльність у динамічному бізнес-середовищі.

### **2.3. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства**

Із загостренням конкуренції неминуче зростає важливість забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та створення стійких конкурентних переваг. Конкурентна перевага, перш за все, узгоджується зі стратегічними цілями розвитку бізнесу.

Проте відповідно до принципів адаптації до навколишнього середовища та забезпечення ефективності управління, які становлять сутність оперативно-тактичного рівня управління конкурентоспроможністю, конкурентна перевага є визначальною для оцінки потенціалу підприємства та вибору виду конкурентної стратегії.

Щоб зрозуміти зміст цієї стратегії формування агропромислового комплексу, необхідно розглянути наступні ключові моменти:

по-перше, відмінності реалізуються відповідно до принципів концепції можливостей і динамічних можливостей в підприємстві і відображаються в стратегічних позиціях;

по-друге, якщо перед фахівцем постає завдання оцінити успішність підприємства на ринку, то слід враховувати, що в таких умовах фінансові показники відображають лише окремі аспекти економічних результатів, а тому сприйняття агроформування може бути спотворений у контексті стратегічної перспективи.

Одним із широко використовуваних методів визначення стратегії

суб'єкта господарювання є SPACE аналіз, комплексний метод, призначений для оцінки ситуації та вибору стратегій. Його привабливість також можна пояснити тим, що він дозволяє аналізувати існуючу стратегію агроформування, навіть якщо вона існує в неявній формі. В підприємстві завжди є певна стратегія, але вона формується несвідомо і тому не реалізується так, як це потрібно в принципі.

SPACE-аналіз базується на застосуванні багатокритеріального підходу, який дозволяє ідентифікувати, відновлювати та групувати репрезентативну вибірку характеристик і надає певний рейтинг або вагу в рамках конкретної шкали.

У цьому аналізі виділено чотири групи системних критеріїв оцінки підприємства: фактичний економічний потенціал (інша назва «фінансова міцність»); конкурентні переваги; привабливість галузі (бізнес-напрям); стабільність середовища або зовнішні умови ведення бізнесу. Тому кожен критерій у групі оцінюється експертами за обраною шкалою. Це може бути 10- або 5-бальна шкала.

При цьому вага визначає важливість кожного критерію для загального набору критеріїв і коливається від 0 до 1, тому сума значень повинна дорівнювати 1. Визначається оцінка за кожним критерієм (у цих умовах оцінка множиться на «вагу»), яка визначається сумарним балом для кожної групи.

Для аналізу стратегічного середовища підприємства агропродовольчої сфери було обрано наступні чотири групи критеріїв:

- реальна конкурентна перевага;
- наявний економічний потенціал;
- привабливість галузі;
- стабільність середовища (зовнішні умови ведення бізнесу).

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

Аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану сільськогосподарського виробництва передбачає використання досить великої кількості показників, що дозволяє по-різному характеризувати сферу діяльності. Проаналізуємо динаміку показників ліквідності та платоспроможності підприємства в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,  
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,212	0,021	0,2400	0,1409	0,1325	-0,0795
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,835	0,664	1,498	2,120	1,979	+0,144
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,215	4,181	10,279	9,151	7,176	-2,039
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,891	0,761	0,903	0,887	0,861	-0,030

Отож, проаналізувавши дані табл. 2.4, можемо зробити висновок щодо ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. складає 0,1325, що вказує на відносну стабільність можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів, його зменшення за досліджуваний період має негативну тенденцію.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє, яку питому вагу поточних зобов'язань суб'єкт господарювання зможе погасити, за умови застосування поруч із високоліквідними активами середньоліквідних активів. Зокрема, розрахований показник у 2022 р. вказує на таку ймовірність погашення поточних зобов'язань. Його відхилення за 2018-2022 рр. (+0,144) має позитивну динаміку.

Значення загального показника ліквідності у 2022 р. складає 7,176, тоді як у 2018 р. значення даного показнику складало 9,215. Середнє значення за

досліджуваний період дані показники перевищує нормативне значення ( $\geq 1,0$ ), що, власне, свідчить про задовільний рівень, і, відповідно, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними критеріями. Разом з тим, тенденція до зменшення такого показника є негативною (-2,039).

Про задовільний рівень забезпеченості суб'єкта господарювання власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2022 р. фактичний рівень не перевищує нормативне значення ( $> 1$ ), і складає 0,861. Розрахунки за 2018-2022 рр. свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства агропродовольчої сфери.

Розрахунок зваженої оцінки критерію економічного потенціалу господарства наведено у табл. 2.5.

Отже, фінансове становище господарства становить 4,20 балів. Такий результат пояснюється значеннями показників за 2018-2022 рр.:

зниженням загального коефіцієнту ліквідності: 9,215; 4,181; 10,279; 9,151; 7,176 при нормативі у 1,0;

незначним зростанням коефіцієнту швидкої ліквідності: 1,835; 0,664; 1,498; 2,120; 1,979 за нормативу 0,7;

стабільністю отримання чистого прибутку: 700,0; 145,0; 275,0; 339,0; 269,0 тис. грн;

незначним зростанням, проте низьким рівнем коефіцієнту абсолютної (негайної) ліквідності: 0,212; 0,021; 0,2400; 0,1409; 0,1325 за нормативу 1,0;

зниженням коефіцієнту забезпеченості оборотних активів власними коштами: 0,891; 0,761; 0,903; 0,887; 0,861 при нормативі 0,1;

коливанням рентабельності власного капіталу 2,3 %; 0,5 %; 0,9 %, 1,2 %; 0,9 %.

*Таблиця 2.5*

**Розрахунок зваженої оцінки критерію економічного потенціалу підприємства, 2018-2022 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Загальний коефіцієнт ліквідності	3	0,05	0,30
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	4	0,10	0,40
Стабільність отримання прибутку	4	0,50	2,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4	0,10	0,40
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	2	0,05	0,10
Рентабельність власного капіталу	5	0,20	1,00
Разом			4,20

Для того, щоб проаналізувати конкурентні переваги підприємства агропродовольчої сфери нами враховувались його ринкова частка, товарна структура, прихильність покупців, рентабельність продажів й цінова політика (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Розрахунок зваженої оцінки критерію конкурентних переваг підприємства, 2018-2022 рр.**

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

Отже, підсумок щодо зваженої оцінки критерію конкурентних переваг суб'єкта господарювання агропродовольчої сфери становить 4,60 бали.

Часткове перевищення результату даного критерія пояснюється кращими значеннями чинників, що її характеризують. Не зважаючи на значну кількість конкурентів, суб'єкт підприємницької діяльності міцно займає власні позиції на ринку. Його цінова політика зорієнтована на гнучку політику знижок, а також можливості відстрочок платежів тощо.

Потенціал зростання галузі, стадія життєвого циклу галузі, конкурентна ситуація, капіталомісткість, бар'єри при входженні на ринок та державна підтримка галузі є основними характеристиками привабливості аграрної

галузі були, відповідно, здійснимо аналіз даних показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Розрахунок зваженої оцінки критерію привабливості галузі  
підприємства, 2018-2022 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Потенціал зростання галузі	6	0,30	1,80
Конкурентна ситуація	7	0,20	1,40
Стадія життєвого циклу	6	0,10	0,60
Капіталомісткість	3	0,10	0,30
Вхідні бар'єри	4	0,20	0,80
Державна підтримка галузі	2	0,10	0,20
Разом			5,10

Результати експертного дослідження продемонстрували, що загальна зважена оцінка 5,10 є меншою, ніж загальна зважена оцінка щодо попереднього критерію. Варто відзначити, що держава, за сучасних умов, як не формує заходів щодо особливої підтримки, так і не створює жодних вхідних бар'єрів.

Інфляція, державне регулювання галузі, варіація попиту, агресивність конкурентів, ринкові дослідження – показники, що були обрані для оцінки критерію стабільності середовища.

За допомогою даних табл. 2.8 проаналізуємо результати зваженої оцінки критерію стабільності середовища.

Отож, у результаті здійснених розрахунків, нами з'ясовано, що найбільшою загальною зваженою оцінкою є оцінка критерію стабільності середовища – 6,40 балів.

Таблиця 2.8

**Розрахунок зваженої оцінки критерію стабільності середовища  
підприємства, 2018-2022 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Інфляція	8	0,30	2,40
Коливання попиту	6	0,10	0,60
Державне регулювання	3	0,10	0,30
Агресивність конкурентів	9	0,30	2,70

Ринкові дослідження	2	0,20	0,40
Разом			6,40

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

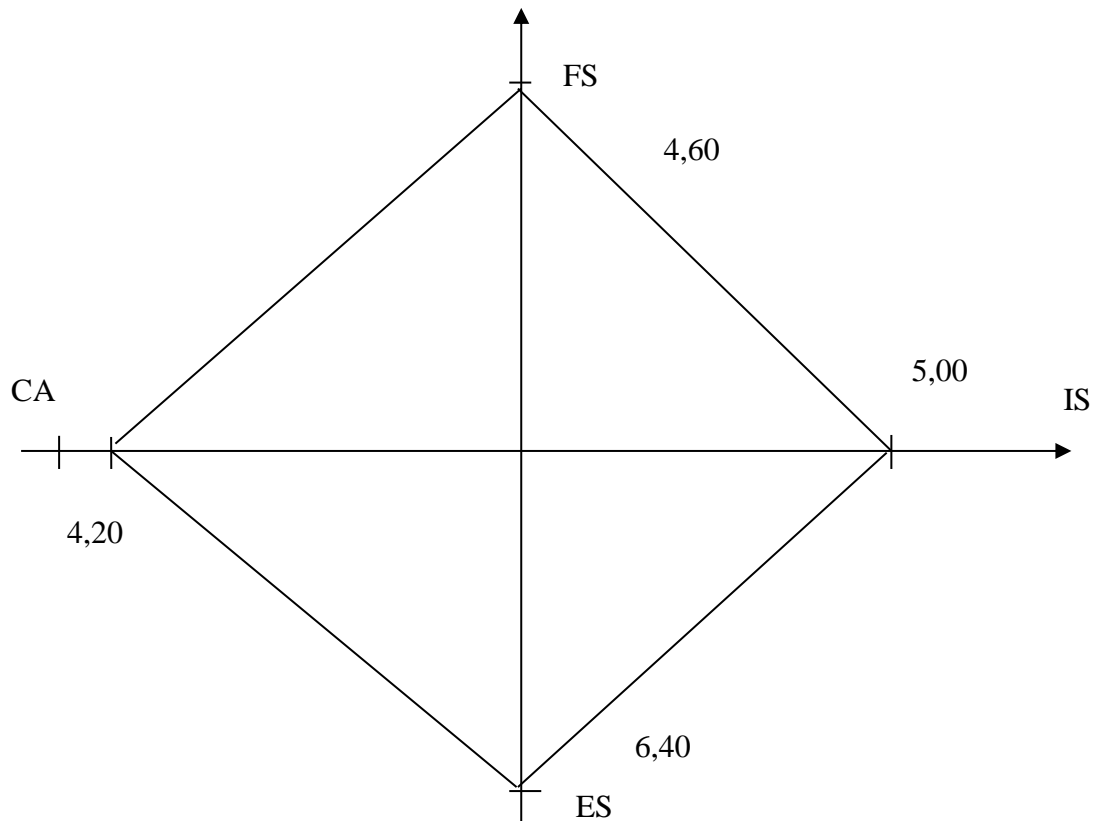


Рис. 2.1. Графічне зображення матриці SPACE-аналізу для підприємства, 2018-2022 рр.

На основі проведеного дослідження можемо сформуванати SPACE-матрицю для господарства за допомогою даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

#### Складові SPACE-матриці підприємства, 2018-2022 рр.

Економічний потенціал (FS)	Стабільність середовища (ES)
4,20	6,40
Конкурентні переваги (CA)	Привабливість галузі (IS)
4,60	5,10

Також існує можливість побудови вектору, початок якого знаходиться в

початку системи координат, та в точці А з координатами (рис. 2.2):

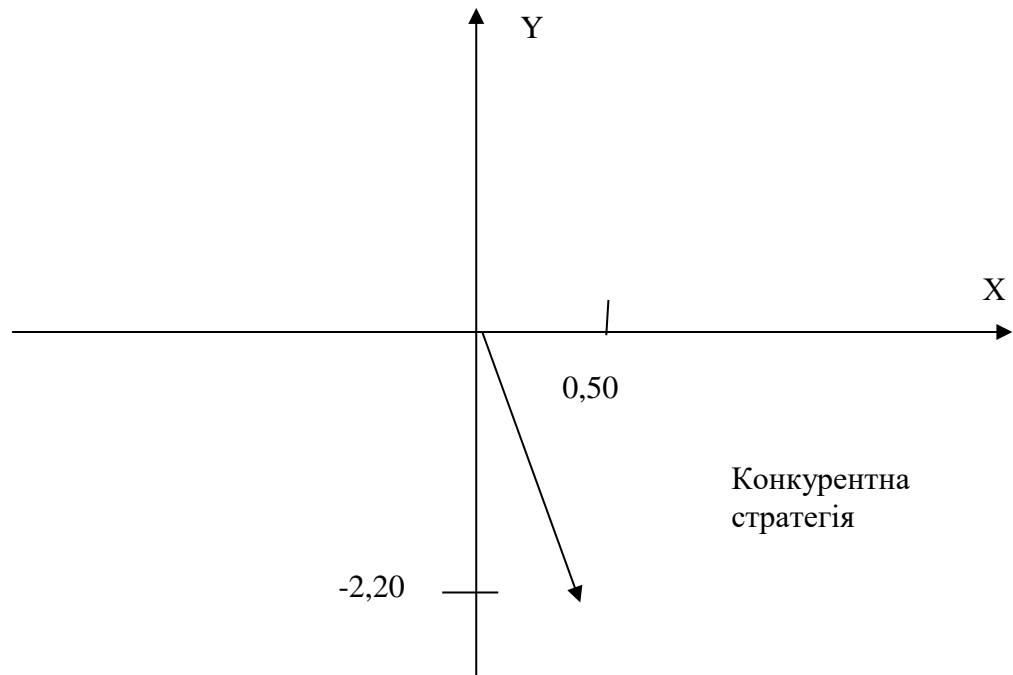


Рис. 2.2. Побудова вектору рекомендованої стратегії для підприємства, 2018-2022 рр.

$$X=IS-CA;$$

$$Y=FS-ES.$$

$$X=5,10-4,60= 0,50;$$

$$Y=4,20-6,40= -2,20.$$

Цей напрям вектору вказує на притаманну досліджуваному підприємству агропродовольчої сфери стратегію – це конкурентна стратегія.

Це типова стратегія для привабливих ринків з невеликою невизначеністю. У цьому випадку основна діяльність підприємства повинна бути зосереджена на фінансовій стабільності, освоєнні нових ринків збуту, збільшенні виробництва та збуту. Важливим фактором є фінансовий потенціал сільськогосподарських підприємств, тому основними заходами забезпечення конкурентної стратегії є пошук фінансових ресурсів та розвиток збутової мережі.

Важливим фактором функціонування сільськогосподарських підприємств у цих стратегічних місцях є можливість збереження та зміцнення фінансового становища господарства. Тому рекомендованою стратегією є накопичення додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу, покращення збуту сільськогосподарської продукції; розширення та/або коригування асортименту продукції; інвестиції для підвищення продуктивності (самоінвестування); скорочення витрат; розробка заходів щодо захисту та збереження існуючих конкурентних переваг на ринку.

Постійний попит на сільськогосподарську продукцію є конкурентною перевагою і вимагає значних управлінських зусиль не лише для збереження, а й для інтенсифікації. Фінансовий стан можна визначити як відносно стабільний.

SWOT та SPACE аналізи виявляють потребу у забезпеченні фінансових ресурсів для бізнесу, що може бути здійснено шляхом накопичення грошових коштів або оптимізації витрат. Крім того, в цій ситуації необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції та збільшити частку ринку як ключовий критерій конкурентоспроможності досліджуваного підприємства в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

На основі методології аналізу SPACE можна рекомендувати наступні уточнюючі стратегії для досліджуваного суб'єкта господарювання:

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

стабілізація фінансової ситуації, жорстке регулювання дебіторської заборгованості та обґрунтування залучення кредитних ресурсів;

з метою диверсифікації опанування інших напрямків діяльності, тим самим зміцнити фінансове становище, забезпечити додатковими фінансовими ресурсами для здійснення основного виду діяльності.

Таким чином, конкурентна стратегія досліджуваного господарства полягає в прагненні зберегти позиції на ринку, протистояти основним конкурентам і розширити збут і маркетинг сільськогосподарської продукції.

Наведені вище рекомендації базуються на показниках і характеристиках внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності.

Рівень конкурентної переваги в будь-який момент визначається сукупною дією взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, які можна представити у вигляді сукупності, що визначає успіх чи невдачу сільськогосподарського підприємства в конкурентній боротьбі.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи нами проаналізовано можливості вдосконалення стратегічного менеджменту в умовах зростання зовнішніх викликів для підприємства агропродовольчої сфери.

## **Висновки до розділу 2**

1. З'ясовано, що досліджуване агроформування характеризується зерново-молочною орієнтацією. Протягом досліджуваного періоду галузь рослинництва займає 61,4 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 34,6 %, послуги в сільському господарстві – 5,8 % відповідно. Розрахунки засвідчують, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 33,2 %, виробництва молока – 23,5 %, соняшнику – 9,2 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. Розраховано, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. виробництво товарної продукції агропідприємства збільшилося на 14,0 %. Чистий прибуток у 2018 р. становив 700,0 тис. грн, а в 2022 р. – 269,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 431,0 тис. грн або на 61,6 %. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2018 р. даний показник склав +2,3 %, що на 1,5 п. п. вище, ніж у 2022 р. (+0,8 %).

3. Запровадивши практику SPACE-аналізу, обґрунтовано, що протягом 2018-2022 рр. досліджуваному господарству притаманна конкурентна стратегія. Це типова стратегія для привабливих ринків з невеликою невизначеністю. У цьому випадку основна діяльність підприємства повинна

бути зосереджена на фінансовій стабільності, освоєнні нових ринків збуту, збільшенні виробництва та збуту. Важливим фактором є фінансовий потенціал сільськогосподарських підприємств, тому основними заходами забезпечення конкурентної стратегії є пошук фінансових ресурсів та розвиток збутової мережі.

4. Разом з тим, рекомендованими уточнюючими стратегіями в контексті результатів SPACE-аналізу, є виробництво лише тих видів продукції, що дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її; стабілізація фінансової ситуації, жорстке регулювання дебіторської заборгованості та обґрунтування залучення кредитних ресурсів; з метою диверсифікації опанування інших напрямків діяльності, тим самим зміцнити фінансове становище, забезпечити додатковими фінансовими ресурсами для здійснення основного виду діяльності.

5. Результати SWOT-аналізу переконують, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати стійку базу для подальшого розвитку агроформування. Підприємству агропродовольчої сфери рекомендовано впроваджувати певні комбінації стратегій, зокрема: стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку фактичного ринку.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

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

Зрозуміло, що більшість українських господарств, які працюють в агропродовольчому секторі, повинні застосовувати захисні та вичікувальні стратегії управління, враховуючи вплив воєнного стану в Україні, економічної кризи всі налаштовані на збереження існуючих позицій підприємств агропромислового комплексу в ринковій ніші, особливо щодо реалізації продукції.

Відсутність комплексної стратегії розвитку призводить до того, що керівники підприємств агропродовольчої сфери програють конкуренцію за виживання. Вихід сільського господарства України на лідируючі позиції, особливо в сучасних умовах, безпосередньо залежить від інноваційних методів стратегічного менеджменту.

Ефективний та якісний стратегічний менеджмент підприємств агропродовольчої сфери в динамічному бізнес-середовищі потребує не лише стратегічного мислення керівників та різноманітних служб і відділів, а й уміння заздалегідь передбачити наслідки обґрунтованих стратегічних рішень. Тому стратегічний менеджмент є неодмінною умовою розвитку сільськогосподарських підприємств.

Тому керівники підприємств, менеджери, служби та відділи керують кожним призначеним кроком. Цей ряд кроків слід назвати пірамідою стратегічного менеджменту, яка в кінцевому результаті забезпечує досягнення місії сільськогосподарського підприємства.

Проаналізувавши наведені вище твердження науковців про те, що процес стратегічного менеджменту складається з послідовних та інтегрованих

етапів, наведемо власне бачення циклу стратегічного управління суб'єктом господарювання (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендована піраміда стратегічного менеджменту підприємства, 2024-2028 рр.

Враховуючи аналіз досліджуваного нами агроформування, приходимо до висновку, що в сучасних умовах низька економічна ефективність або збитковість зумовлює необхідність застосування стратегій виживання; достатній рівень рентабельності з малими та середніми підприємствами – стратегія стабілізації; висока ефективність і великий розмір є стратегією зростання.

Розглянемо докладніше рекомендовані корпоративні стратегії для сільськогосподарських підприємств, використовуючи дані табл. 3.1.

Тому, враховуючи фактичний рівень рентабельності діяльності (в середньому за п'ять років дослідження показник становить 1,1 %) та розмір бізнесу, доцільно обрати стратегію виживання, що орієнтована на ліквідацію

неефективних та стабілізацію ефективних виробництв; підвищення рентабельності перспективних, але неефективних видів продукції, створення нових перспективних видів продукції тощо.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані корпоративні стратегії для підприємств агропродовольчої сфери (матриця «рентабельність-розмір підприємства»)**

Розмір підприємства	Рівень рентабельності		
	понад 35 %	5 – 35 %	до 5 %
мале	Стратегія концентрованого зростання: розвиток ринку, продукту, посилення існуючих ринкових позицій	Стратегія стабілізації: стабілізація ефективних виробництв	Стратегія виживання: ліквідація неефективних виробництв, зниження собівартості у рамках малоефективних виробництв
середнє	Стратегія диверсифікованого зростання: зниження собівартості; збільшення обсягу виробництва існуючих та опанування нових перспективних видів продукції	Стратегія стабілізації: зниження собівартості перспективних видів продукції, стабілізація всіх інших виробництв	Стратегія виживання: ліквідація неефективних виробництв, зниження собівартості у рамках малоефективних виробництв
велике	Стратегія концентрованого або диверсифікованого зростання: зниження собівартості; розширення частки ринку найперспективнішого виду продукції (агресивне зростання) або збільшення обсягу виробництва існуючих та освоєння нових перспективних видів продукції	Стратегія зростання: зниження собівартості та збільшення обсягу виробництва найперспективніших видів продукції, стабілізація всіх інших виробництв	Стратегія виживання: ліквідація неефективних та стабілізація ефективних виробництв; підвищення рентабельності перспективних, але неефективних видів продукції

У контексті вищезазначених стратегій агропродовольчої підприємства враховують досвід своїх найуспішніших конкурентів та обирають стратегічний напрямок, який можна використовувати для формування та підтримки конкурентоспроможності.

Відповідно до представленої схеми на табл. 3.2, система стратегічного менеджменту формує верхній, зовнішньо орієнтований рівень управлінської

ієрархії підприємства; за рахунок системи корпоративного управління створюється нижній, внутрішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії.

Таблиця 3.2

**Рекомендований процес формування стратегії розвитку підприємства,  
2024-2028 рр.**

Етапи	Основний зміст	Результат
<b>ЕТАП 1</b> Дослідження стану підприємства та бізнес-середовища	1.1. Оцінка конкурентних переваг та конкурентної позиції підприємства	Обґрунтування необхідності, напрямів зміни та удосконалення бізнес-процесів
	1.2. Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища та прогнозування їх зміни	
	1.3. Комплексне узагальнення сильних, слабких сторін, динамічних здібностей, можливостей та загроз розвитку	
ЕТАП 2 Обґрунтування напрямків стратегічного розвитку підприємства	2.1. Обґрунтування базової стратегії підприємства	<b>Визначення змісту стратегії розвитку як системи стратегій</b>
	2.2. Вибір стратегічних альтернатив підприємства	
	2.3. Обґрунтування необхідної системи змін підприємства	
ЕТАП 3 <b>Реалізація напрямків стратегічного розвитку підприємства</b>	3.1. Оцінка можливості реалізації стратегічних альтернатив	Запровадження системи стратегічних змін
	3.2. Обґрунтування та реалізація системи стратегічних змін	
	3.3. Стратегічний контроль та коригування процесу реалізації стратегії підприємства	

За даними, представленими на табл. 3.2, система стратегічного менеджменту утворює верхній зовні орієнтований рівень ієрархії управління підприємством. Системи корпоративного управління призводять до низькорівневих ієрархій управління, які є внутрішньо орієнтованими.

У ході проведеного дослідження визначили необхідність впровадження низки нових заходів щодо підвищення рівня управління підприємством, що забезпечує його розвиток у довгостроковій перспективі.

Динамічний розвиток підприємства стає можливим завдяки координації зовнішнього та внутрішнього рівнів ієрархії управління, яка відбувається на рівні формування цілей підприємства та визначення ресурсів і можливостей,

необхідних для їх досягнення. Якщо на рівні стратегічного менеджменту цілі узгоджуються з місією та зовнішніми умовами розвитку, то на рівні корпоративного управління наявні ресурси та можливості підприємства узгоджуються з цілями.

При цьому в процесі взаємодії корпоративного менеджменту та стратегічного менеджменту досягається взаємоналагодження, збалансованість та оптимізація таких компонентів, як цілі, результати, набір стратегій, ресурси та можливості.

Сама місія є першою ланкою в динамічному ланцюжку розвитку суб'єкту господарювання. Тому що наявність місії визначає загальний вектор руху в зовнішньому середовищі як організації, економіки та бізнес-системи.

Місія агропродовольчої сфери вказує на те, що підприємство прагне забезпечити сталий, безперервний і динамічний розвиток у нескінченному горизонті існування.

Локальний механізм управління економічною стабільністю є також механізмом підтримки контролю стабільності, який включає аналіз функціонування та взаємодії інших локальних механізмів управління антикризовою стабільністю, оцінку фактично досягнутих показників стабільності. Порівняння цих показників з нормативними значеннями підприємства і цих показників, виявлення причин відхилень відповідних показників і прийняття рішень з урахуванням раніше виявлених тенденцій, оптимальних шляхів підвищення ефективності функціонування місцевих механізмів управління стійкістю підприємства та забезпечення його загальної стійкості.

Отже, можна дійти висновку, що загальною умовою місії агропродовольчих підприємств у динамічному бізнес-середовищі є здатність забезпечити сталість свого існування. Місія не повинна встановлювати кількісні орієнтири розвитку, але повинна дати достатньо чітку відповідь на питання: «Якою ціною підприємство зможе забезпечити безперервність свого існування та успіх у проходженні критичних точок на шляху?»

Досягнення стійкості та довгострокової функціональності вимагає використання раціональних методів, які враховують існуючі умови, в яких працюють підприємства. Нами запропоновано застосувати наступні основні методи в процесі стратегічного управління вашим бізнесом:

- 1) інвестування – раціональне інвестування коштів агроформування у відповідні об'єкти з метою підвищення ефективності діяльності;
- 2) планування – розробка корпоративного плану досягнення ключових цілей;
- 3) капіталізації чистого прибутку – витрачання частини чистого прибутку підприємства на збільшення розміру його капіталу;
- 4) матеріального заохочення – індивідуальне матеріальне заохочення працівників за належне виконання обов'язків і поставлених завдань;
- 5) відповідальність – відповідальність кожного працівника за результати роботи перед керівництвом.

Для формування загального організаційно-економічного механізму стратегічного менеджменту аграрним підприємствам необхідно спочатку сформулювати локальні механізми, які в сукупності його визначають.

Вважаємо, що механізми стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств є вирішальними. Це зумовлено надзвичайною важливістю операційних стратегій для досягнення стійкості бізнес-процесів та забезпечення їх подальшого розвитку.

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

Визначені локальні механізми мають формуватися на основі загальних (корпоративних) стратегічних рішень підприємства та інших видів стратегічних рішень, що забезпечують раціональне використання потенціалу підприємства та досягнення стійкості функціонування підприємства.

За результатами SWOT-аналізу, проведеного у розділі 2 кваліфікаційної

роботи, та результатів застосування SPACE-аналізу до корпоративної діяльності підтверджено необхідність розробки напряму підвищення ефективності управління підприємством, забезпечення належного рівня стратегічного менеджменту тощо.

В якості корпоративної (загальної) стратегії підприємства агропродовольчої галузі запропонували обрати стратегію виживання.

Дана стратегія використовується в ситуаціях криз (воєнний стан, економічна криза, постковідна ситуація) та нестабільності і полягає у спробі пристосуватися до складних економічних умов та існуючих обставин і, за необхідності, скоротити масштаби діяльності.

Ця стратегія передбачає прагнення зберегти існуючі позиції на ринку збуту, захистити свої інтереси від основних конкурентів у складній і нечесній конкурентній ситуації, знизити витрати на діяльність і ціни на продукцію. Освоєння перегляд існуючих видів продукції, водночас, досягнення фінансових результатів діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в динамічному й досить несприятливому аграрному середовищі.

Вибір такої стратегії зумовлений, насамперед, тим, що досліджуване агроформування функціонує в несприятливих зовнішніх умовах (воєнний стан, економічна та політична криза в країні, жорстка та недобросовісна конкуренція в галузі, низька платоспроможність населення тощо). Пріоритетом підприємства є збереження вже досягнутих позицій на ринку збуту та підтримання високого рівня конкурентоспроможності та позитивних кінцевих фінансових результатів своєї діяльності.

Що стосується конкурентної стратегії, вважаємо, що агроформування має вибрати стратегію диференціації. Вона передбачає пропонування ринку товарів і послуг, що відрізняються за якісними характеристиками від конкурентів, що визначає попит на ці товари.

Обґрунтуємо функціональні напрямки удосконалення діяльності аграрного підприємства (рис. 3.2).

Напрями	Характеристика	Рекомендовані стратегії
Загальна (корпоративна) стратегія – стратегія виживання		
Конкурентна стратегія	Передбачає пропонування на ринку товарів, послуг, які за своїми якісними характеристиками відрізняються від товарів конкурентів, що й обумовлює попит на ці товари	Стратегія диференціації
Товарна	Передбачає наявність перегляду асортименту продукції для забезпечення його значної конкурентоспроможності та формування високого попиту на нього	Стратегія диференціації продукції, послуг
Економічна стратегія	Забезпечення виробництва продукції високої якості; забезпечення відповідності стандартам продукції, удосконалення, модернізація технічного оснащення	Стратегія диференціації. Стратегія підвищення якості продукції
Фінансова стратегія	Підтримання напрямів стабільності основних фінансово-господарських показників, поступове зростання прибутковості та рентабельності продукції, послуг	Стратегія підвищення прибутку. Стратегія стабілізації
Маркетинг	Удосконалення та розвиток маркетингової політики, підвищення потужності маркетингової, збутової політики, розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки; вдосконалення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності споживачів, клієнтів	Стратегія розширення ринків збуту. Комунікаційна стратегія. Стратегія інтеграції
Кадрова стратегія	Збереження раціонально підбраного кваліфікованого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження досконалої системи стимулювання праці	Стратегія вузької спеціалізації, високої кваліфікації. Кадрова стратегія
Управлінська стратегія	Виконання робіт зі створення та застосування норм організаційної поведінки; поліпшити готовність колективу зміни; необхідність схилити колектив працювати як єдине ціле, для реалізації спільної мети; досягнення та	Стратегія корпоративної єдності
Інноваційна стратегія	Спрямована на удосконалення техніки, технологій та продукції, послуг підприємства на основі вже існуючої технологічної бази	Традиційна стратегія

Рис. 3.2. Рекомендований набір функціональних стратегій для підприємства, 2024-2028 рр.

Тому для покращення діяльності суб'єкта господарювання необхідно розглянути стратегічні альтернативи, тобто стратегії інтеграції, такі як посилення контролю над постачанням сировини, стратегії диференціації, стратегії корпоративної інтеграції, вдосконалення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності клієнтів тощо.

Щодо інноваційної стратегії пропонуємо сільськогосподарському підприємству обирати традиційну стратегію, спрямовану на вдосконалення обладнання, технологій, продукції, послуг підприємства на основі існуючої технологічної бази.

Разом з тим, кадрову стратегію агроформування пропонуємо зорієнтувати на реалізацію кадрової політики підприємства щодо формування вузьких спеціалізацій та висококваліфікованих кадрів, перепідготовки кадрів, забезпечення соціального захисту.

Усі запропоновані стратегії будуть містити локальні механізми розробки стратегії агроформування в цілому та сприятимуть виконанню її основних функцій.

На нашу думку, локальні механізми управління капіталом і фінансовими потоками підприємства слід аналізувати комплексно, оскільки вони в цілому характеризують управління фінансовими ресурсами підприємства, яке слід вважати одним із найважливіших процесів господарської діяльності.

Локальний механізм управління капіталом підприємства формується на основі визначення оптимальних джерел і методів фінансування, необхідних для досягнення економічної стабільності підприємства.

Локальний механізм управління фінансовими потоками підприємства визначає раціональні методи формування позитивних (доходи) і негативних (витрати) фінансових потоків і управління, необхідних для забезпечення сталого функціонування підприємства.

Щоб ефективно управляти фінансовими ресурсами досліджуваного суб'єкта господарювання, вважаємо, що слід дотримуватись таких основних принципів фінансового менеджменту:

інтегрування із загальною системою управління аграрним підприємством – фінансовий менеджмент має враховувати особливості інших видів функціонального управління підприємством (виробничого менеджменту, інноваційного менеджменту, кадрового менеджменту) та ефективно взаємодіяти, сприяючи досягненню стабільності функціонування підприємства агропродовольчої сфери;

комплексний характер формування управлінського рішення – кожне управлінське рішення, яке є частиною фінансового менеджменту, має сприяти досягненню основних цілей та покращенню результатів фінансової діяльності підприємства;

плановість і системність у розробці управлінських рішень – кожне управлінське рішення в фінансовому менеджменті повинно бути спрямоване на раціональне використання фінансових ресурсів агропідприємства і узгоджуватися з тактикою і стратегією фінансового менеджменту;

високий динамізм фінансового менеджменту – фінансовий менеджмент підприємства повинен враховувати всі можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та при необхідності адаптуватися до них;

різноманітність підходів до розробки окремих управлінських рішень – фінансовий менеджмент повинен передбачати різні варіанти фінансового розвитку підприємства та передбачати розробку альтернативних фінансових рішень відповідно до цих варіантів;

орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства – фінансовий менеджмент підприємства має бути орієнтоване на реалізацію довгострокових стратегій розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасні умови, в яких працюють сільськогосподарські підприємства, стимулюють використання власних і позикових фінансових ресурсів для вдосконалення матеріально-технологічної бази в поєднанні з досвідом і кваліфікацією відповідних спеціалістів, створюючи сприятливі умови для конкуренції.

Нестабільність компонентів зовнішнього середовища та жорстка конкуренція на ринках, на яких працює суб'єкт господарювання, призводять до перенасичення товарного ринку.

Тому на основі проведеного аналізу діяльності досліджуваного агроформування доцільно запропонувати вдосконалення функціональної маркетингової стратегії, включаючи комунікацію з покупцями до, під час і після продажу.

Очевидно, що запропонована мета управління маркетинговою діяльністю і, зокрема, підвищення якості обслуговування клієнтів сприятиме оптимізації діяльності суб'єкта господарювання в цілому.

Серед першочергових цілей для забезпечення покращення господарюючого суб'єкта необхідно мати на увазі наступне:

- створення інформаційних брошур, буклетів, каталогів про продукцію;
- формування послуг з розрахунку оптимальних замовлень для покупців, розрахунку мінімальних запасів, термінів виконання замовлень;
- забезпечення оптимальних запасів найпопулярніших видів продукції;
- вдосконалення систем доставки продукції, покращена система замовлення;
- забезпечення системи відстеження товарів, послуг тощо;
- розробка готового переліку варіантів бізнес-рішень у нестандартних кризових ситуаціях.

Сучасні агроформування прагнуть виробити нові стилі відносин між собою і споживачами, продемонструвати власну маркетингову діяльність і зміцнити свої позиції на ринку.

Необхідні заходи щодо розширення маркетингової діяльності сільськогосподарської продукції полягають у наступному:

- 1) пошук нових інструментів аналізу ринку та конкурентного середовища;
- 2) вибір стратегію, необхідну для збереження вашої позиції на ринку;

- 3) формування нового продукту, нових конкурентоспроможних товарів, орієнтованих на середній сегмент споживачів;
- 4) проведення «днів відкритих дверей» і «днів продукту» для підвищення розуміння характеристик продукції;
- 5) використання порівняльного аналізу, виявлення ключових конкурентних переваг та впровадження їх для співпраці з споживачами;
- 6) проведення різноманітних заходів щодо пошуку потенційних споживачів та залучення їх до співпраці.

Останні роки показали рентабельність господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, але ці показники слід порівнювати з показниками інших підприємств галузі, які є більш прибутковими та мають правила ведення бізнесу.

Аграрному підприємству не варто зупинятися на досягнутому. Це пояснюється тим, що якщо господарюючий суб'єкт не впроваджує нововведення, які сприяють збільшенню продажів, збільшенню частки ринку, збільшенню прибутків і підвищенню привабливості, то може зіткнутися з погіршенням ринкових умов і зниженням продуктивності господарювання.

Все це можна забезпечити за допомогою маркетингових інструментів, які можуть забезпечити довгострокову присутність на корпоративному ринку. Ця діяльність спрямована на роз'яснення планів сільськогосподарського підприємства та оцінку існуючих ринкових перспектив збуту його продукції

Результати плану мають бути цікавими та спонукати до роздумів. Ця частина управління сталим розвитком повинна бути розроблена таким чином, щоб її розуміли різні категорії, включаючи менеджерів, інвесторів, банкірів і власників та інші стейкхолдери.

Відомо, що успішне вирішення маркетингових завдань є ключовим фактором успіху бізнесу. Переглядаючи досвід інших компаній, бачимо суб'єкти господарювання, які, незважаючи на виробництво якісної продукції, зазнали збитків через незадовільний рівень маркетингової діяльності, тому варто бути готовим до досліджень фахівців

Більшість експертів вважають попит найважливішим. Бо якщо немає попиту, гроші не допоможуть. Сільськогосподарські підприємства повинні якомога довше співпрацювати зі споживачами. Тому ефективний маркетинговий план утримання та мотивації споживачів має вирішальне значення для успіху господарства. Тому ефективний маркетинговий план для утримання та мотивації споживачів має вирішальне значення для успіху господарюючого суб'єкту.

Для залучення споживачів завжди потрібні ресурси, особливо фінансові, а їх кількість завжди обмежена. Керівники підприємства повинні розуміти, що їхній маркетинговий план повинен визначати, як інформувати споживачів про їхні продукти та як підтримувати фактичний рівень продажів.

Відносно товарної стратегії агроформування можна запропонувати обрати стратегію диференціації продукції, товару, послуг що передбачає перегляд асортименту продукції для забезпечення його значної конкурентоспроможності та формування високого попиту на нього. Саме з метою оптимізації асортименту аграрної продукції господарства з межах забезпечення стратегії нами запропоновано проєкт з вирощування обліпихи як нішевої культури, яка розширює фінансові можливості господарства за рахунок синергетичного ефекту господарювання.

Що стосується товарної стратегії агроформування сільськогосподарської продукції, то можна переглянути товарний асортимент і вибрати таку стратегію диференціації продукції, товарів, послуг, яка забезпечить значну конкурентоспроможність і сформує високий попит. З метою оптимізації асортименту сільськогосподарської продукції в господарстві в рамках стратегії забезпечення ми запропонували проєкт вирощування обліпихи як нішевої культури, що розширює фінансові можливості агроформування за рахунок синергетичного ефекту господарювання.

В Україні обліпиха все ще вважається нішевою культурою і поки що вирощується невеликою кількістю агровиробників, тому вихід на цей ринок в

Україні не обтяжений високим рівнем конкуренції. Тим не менш, попит на саджанці та плоди обліпихи поступово зростає.

Виробнича потужність вітчизняного плодово-ягідного ринку досить висока, враховуючи, що споживання нижче норми, а фізіологічна норма на душу населення становить 82 кг на рік.

Проте через потенціал плодово-ягідної продукції ринок збуту обмежений. Найбільш ефективною системою збуту плодово-ягідної продукції в Україні вважається оптовий та оптово-роздрібний ринок, що повільно розвивається.

Для організації вирощування обліпихи планується вирощувати ягоди на площі 10 га та реалізувати зібраний урожай у свіжому та замороженому вигляді.

Оскільки обліпиха починає плодоносити на третьому-четвертому році життя, нашою пропозицією є висаджувати дворічні саджанці, які вже на другий рік дадуть перші товарні плоди.

Зібрані плоди можуть заморожуватися безпосередньо з гілками, а потім збирати, таким чином зменшуючи втрати врожаю. Так само обліпиху на гілках можна довше зберігати і транспортувати на великі відстані без пошкоджень. Планації обліпихи плодоносять в середньому 25 років.

Розглянемо інтегровану системи захисту насаджень обліпихи за допомогою даних додатку К.

Зокрема, для виконання проекту по вирощуванню обліпихи в досліджуваному господарстві нами рекомендовано виділити 10 га землі, придбати садивний матеріал у кількості 70,0 тис. штук з високоврожайних, крупноплідних, стійких до хвороб і шкідників, а також до несприятливих погодних умов сортів обліпихи.

Догляд за плодоносними насадженнями обліпихи, в тому числі збір врожаю буде коштувати агроформуванню приблизно 1,18 млн. грн (табл. 3.3).

**Прогнозовані витрати на впровадження проєкту з вирощування  
обліпихи в підприємстві, 2024-2028 рр.**

Етап	Показники	Прогнозовані витрат, тис. грн
1. Передпосадкова підготовка ґрунту закладання і вирощування обліпихи	Оплата праці	16,2
	Нарахування на оплату праці	6,0
	Всього оплата праці з нарахуванням	22,2
	Паливо	121,1
	Органічні добрива	750,0
	Мінеральні добрива	50,4
	Гербіциди	7,9
	Разом витрат	951,6
2. Формування насаджень обліпихи на площі 10 га	Оплата праці	76,2
	Нарахування на оплату праці	28,2
	Всього оплата праці з нарахуванням	104,4
	Садивний матеріал	3350,0
	Паливо	71,3
	Разом витрат	3525,7
3. Догляд за насадженнями обліпихи 1 рік вегетації	Оплата праці	49,4
	Нарахування на оплату праці	18,3
	Всього оплата праці з нарахуванням	67,7
	Отрутохімікати	5,2
	Паливо	65,1
	Разом витрат	138,0
4. Догляд за насадженнями обліпихи 2 рік вегетації	Оплата праці	40,7
	Нарахування на оплату праці	12,2
	Всього оплата праці з нарахуванням	52,9
	Отрутохімікати	2,6
	Паливо	26,3
	Разом витрат	81,8
5. Догляд за плодоносними насадженнями обліпихи	Оплата праці	813,2
	Нарахування на оплату праці	300,9
	Всього оплата праці з нарахуванням	1114,1
	Паливо	53,5
	Мінеральні добрива	12,6
	Разом витрат	1180,2
	Всього витрат	5877,3

Найсмачнішими сортами, що, як правило, реалізуються у закладах громадського харчування й оздоровчих закладах є: Ароматна, Августинка, Ботанічна, Гібрид перчика, Воробйовська, Фінська.

Відповідно, для реалізації проєкту щодо вирощування обліпихи прогнозовано, що капітальні вкладення на створення 10 га насаджень складуть 5,87 млн. грн.

Першим етапом нами запропоновано передпосадковову підготовку ґрунту для закладання і вирощування обліпихи. При цьому, прогнозовані витрати на 10 га насаджень складуть 951,6 тис. грн. Разом з тим, найбільша сума витрат буде спрямована на другому етапі – формування насаджень обліпихи на площі 10 га (входить вартість саджанців).

Зокрема, розрахунки ефективності проєкту виробництва ягід обліпихи на площі 10 га і валовим виробництвом у 800 ц в господарстві демонструє його швидку окупність та доцільність реалізації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозована економічна ефективність від впровадження проєкту з виробництва ягід обліпихи в підприємстві, 2024-2026 рр.**

Роки	Показники	Сума
1-ий рік плодоношення	Виробничі витрати на 10 га насаджень, тис. грн	5877,2
	Виробничі витрати на 1 га насаджень, тис. грн	587,7
	Врожайність з 1 га, ц	80
	Виробнича собівартість 1 ц ягід, тис. грн	7,4
	Комерційна собівартість 1 ц ягід, тис. грн	7,5
	Комерційна собівартість 1 га ягід, тис. грн	0,6
	Реалізаційна ціна 1 ц ягід, тис. грн	16,0
	Чистий дохід з 1 га, тис. грн	1280
	Чистий прибуток з 1 га, тис. грн	692,3
	Рівень рентабельності, %	117,8
	Строк окупності інвестицій в основний капітал, років	0,7
2-ий рік плодоношення	Виробничі витрати на 10 га насаджень, тис. грн	1180,2
	Виробничі витрати на 1 га насаджень, тис. грн	118,0
	Врожайність з 1 га, ц	80,0
	Виробнича собівартість 1 ц ягід, тис. грн	1,5
	Комерційна собівартість 1 ц ягід, тис. грн	1,5
	Комерційна собівартість 1 га ягід, тис. грн	120,4
	Реалізаційна ціна 1 ц ягід, тис. грн	16,0
	Чистий дохід з 1 га, тис. грн	1280,0
	Чистий прибуток з 1 га, тис. грн	1162,0
	Рівень рентабельності, %	984,7

Прогнозується, що на закупівлю саджанців одноразові витрати складають 3,35 млн. грн. Догляд за насадженнями обліпихи у перший і другий роки вегетації становлять відповідно 138,0 тис. грн та 81,8 тис. грн.

На основі проведених розрахунків можна стверджувати, що при впровадженні проєкту з вирощування обліпихи є можливість отримати

достатньо високий рівень чистого прибутку – 1162,0 тис. грн на 1 га і забезпечити рентабельність на рівні 984,7 %. До того ж, строк окупності інвестицій в основний капітал може складати в середньому до 1 року. Строки окупності варіюються внаслідок зміни кон'юнктури ринку, недотримання технології вирощування обліпихи, недостатнього рівня кваліфікації персоналу тощо.

Разом з тим, варто акцентувати увагу, що при розрахунках за основну кінцеву продукцію обрано свіжу ягоду, однак, якщо реалізовувати всі можливі види продукції з обліпихи, то грошові надходження будуть вищими.

При цьому серед можливостей цього проєкту варто відзначити відсутність значної кількості конкурентів на ринку Полтавщини, якість продукції, вигідне місце для вирощування продукції та місця її реалізації, а також вигідну цінову політику.

Покупцями можуть бути оптові торговці, пекарні, виробники кондитерських виробів, супермаркети, ресторани, компанії з виробництва йогуртів, джемів, сиропів чи соків, натуральної косметики та ліків. Продукція може надходити в свіжому і замороженому вигляді. Крім плодів продається також кора, листя, саджанці рослин.

Основними ринками збуту закордон є Італія, Франція, Швеція, Німеччина, а також Канада, де імпортують великі обсяги ягоди.

Окрім, безпосередньо свіжої обліпихи, можливо продавати наступну продукцію: заморожену, сушену обліпиху, сироп, варення, сік, масло обліпихи.

Варто сказати, що для обліпихи корисні не тільки ягоди, але і листя. Її можна сушити і додавати в трав'яні чаї або продавати як самостійний продукт і розфасувати в пакетики.

Актуальною бізнес-ідеєю буде облаштувати вулики біля плантації обліпихи. По-перше, підприємство вже займається виробництвом меду та продуктів бджільництва. По-друге, можна продати смачний і корисний

продукт з меду і обліпихи: сироп з обліпихи з медом; настоянка обліпихи з медом; мед з сушеними ягодами обліпихи.

Оскільки знайти на ринку такі цілющі продукти, як обліпиха, непросто, споживачі намагаються купувати їх через інтернет. Створивши власний інтернет-магазин, можливо продавати продукцію онлайн. Можливо інформувати потенційних покупців про цілющі властивості обліпихи та корисність продукції. Також не зайвим буде організувати регулярні акції для клієнтів і створити систему накопичувальних знижок для постійних споживачів.

Машинно-тракторний парк у господарстві повинен бути оснащений сучасною сільськогосподарською технікою, яка відповідає вимогам сучасних високоефективних енерго- і ресурсозберігаючих технологій виробництва, переробки та зберігання, стандартам умов під час роботи та вимогам безпеки праці. Оптимальні терміни та якісна технічна експлуатація, економія енергоресурсів.

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

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.

Разом з тим, після розрахунку 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 2022 р. у досліджуване підприємство 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.

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).

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

Отже, для удосконалення діяльності у довгостроковій перспективі досліджуваному підприємству необхідно проаналізувати доцільність впровадження таких стратегічних альтернатив як стратегія інтеграції, як посилення контролю над постачанням сировини господарюючого суб'єкту, стратегія диференціації, стратегія корпоративної єдності, удосконалення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності споживачів тощо.

### **Висновки до розділу 3**

1. Зауважено, що якщо на рівні стратегічного менеджменту цілі узгоджуються із місією та регульованими умовами розвитку, то на рівнях корпоративного управління наявні у господарства ресурси та компетенції приводяться у відповідність із окресленими цілями.

2. Акцентовано увагу, що якщо на рівні стратегічного менеджменту цілі узгоджуються з місією та регламентованими умовами розвитку, то на рівні корпоративного управління наявні ресурси та можливості господарства будуть узгоджуватися з окресленими цілями.

3. У ході дослідження дійшли висновку, що в сучасних умовах необхідно застосовувати стратегії виживання через низьку економічну ефективність або низьку прибутковість, достатній рівень рентабельності з малими та середніми підприємствами – стратегію стабілізації; висока ефективність і великий масштаб – стратегію зростання.

4. На основі розглянутої матриці як корпоративну стратегію для досліджуваного аграрного підприємства, враховуючи фактичний рівень рентабельності (в середньому за 5 років дослідження показник складає 1,1 %) та розмір суб'єкта господарювання – доцільно обрати стратегію виживання, що орієнтована на ліквідацію неефективних та стабілізацію ефективних виробництв; підвищення рентабельності перспективних, але неефективних видів продукції, створення нових перспективних видів продукції тощо.

5. Щодо товарної стратегії агроформування, то можна запропонувати стратегію диференціації продукції, товарів і послуг, перегляд товарного асортименту для забезпечення значної конкурентоспроможності та забезпечення формування високого попиту.

6. Саме з метою оптимізації асортименту продукції господарства з межах забезпечення стратегії нами запропоновано проєкт з вирощування обліпихи як нішевої культури, яка розширює фінансові можливості господарства, оптимізує асортимент продукції за рахунок синергетичного ефекту господарювання.

7. У результаті проведених розрахунків можна стверджувати, що при впровадженні проєкту з вирощування обліпихи на другий рік повноцінного плодоношення є можливість отримати достатньо високий рівень чистого прибутку – 1162,0 тис. грн на 1 га і забезпечити рентабельність на рівні 984,7 %. До того ж, строк окупності інвестицій в основний капітал може складати в середньому до одного року.

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнено, що за сучасних умов стратегічний менеджмент як елемент комплексного управління господарюючого суб'єкта агропродовольчої сфери посідає одне із пріоритетних позицій, оскільки має безпосередній вплив на визначення пріоритетних інтересів.

2. Виявлено, що основними складовими, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, є стратегія, наявність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, наявна частка ринку, ефективність управління, виробництво конкурентоспроможної продукції.

3. З'ясовано, що досліджуване агроформування характеризується зерново-молочною орієнтацією. Протягом досліджуваного періоду галузь рослинництва займає 61,4 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 34,6 %, послуги в сільському господарстві – 5,8 % відповідно. Розрахунки засвідчують, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 33,2 %, виробництва молока – 23,5 %, соняшнику – 9,2 % від загального обсягу грошових надходжень.

4. Розраховано, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. виробництво товарної продукції агропідприємства збільшилося на 14,0 %. Чистий прибуток у 2018 р. становив 700,0 тис. грн, а в 2022 р. – 269,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 431,0 тис. грн або на 61,6 %. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2018 р. даний показник склав +2,3 %, що на 1,5 п. п. вище, ніж у 2022 р. (+0,8 %).

5. Запровадивши практику SPACE-аналізу, обґрунтовано, що протягом 2018-2022 рр. досліджуваному господарству притаманна конкурентна стратегія. Це типова стратегія для привабливих ринків з невеликою невизначеністю. У цьому випадку основна діяльність підприємства повинна бути зосереджена на фінансовій стабільності, освоєнні нових ринків збуту, збільшенні виробництва та збуту. Важливим фактором є фінансовий потенціал сільськогосподарських підприємств, тому основними заходами забезпечення

конкурентної стратегії є пошук фінансових ресурсів та розвиток збутової мережі.

6. Разом з тим, рекомендованими уточнюючими стратегіями в контексті результатів SPACE-аналізу, є виробництво лише тих видів продукції, що дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її; стабілізація фінансової ситуації, жорстке регулювання дебіторської заборгованості та обґрунтування залучення кредитних ресурсів; з метою диверсифікації опанування інших напрямків діяльності, тим самим зміцнити фінансове становище, забезпечити додатковими фінансовими ресурсами для здійснення основного виду діяльності.

7. Результати SWOT-аналізу переконують, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати стійку базу для подальшого розвитку агроформування. Підприємству агропродовольчої сфери рекомендовано впроваджувати певні комбінації стратегій, зокрема: стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку фактичного ринку.

8. Зауважено, що якщо на рівні стратегічного менеджменту цілі узгоджуються із місією та регульованими умовами розвитку, то на рівнях корпоративного управління наявні у господарства ресурси та компетенції приводяться у відповідність із окресленими цілями.

9. Акцентовано увагу, що якщо на рівні стратегічного менеджменту цілі узгоджуються з місією та регламентованими умовами розвитку, то на рівні корпоративного управління наявні ресурси та можливості господарства будуть узгоджуватися з окресленими цілями.

10. У ході дослідження дійшли висновку, що в сучасних умовах необхідно застосовувати стратегії виживання через низьку економічну ефективність або низьку прибутковість, достатній рівень рентабельності з малими та середніми підприємствами – стратегію стабілізації; висока ефективність і великий масштаб – стратегію зростання.

11. На основі розглянутої матриці як корпоративну стратегію для

досліджуваного аграрного підприємства, враховуючи фактичний рівень рентабельності (в середньому за 5 років дослідження показник складає 1,1 %) та розмір суб'єкта господарювання – доцільно обрати стратегію виживання, що орієнтована на ліквідацію неефективних та стабілізацію ефективних виробництв; підвищення рентабельності перспективних, але неефективних видів продукції, створення нових перспективних видів продукції тощо.

12. Щодо товарної стратегії агроформування, то можна запропонувати стратегію диференціації продукції, товарів і послуг, перегляд товарного асортименту для забезпечення значної конкурентоспроможності та забезпечення формування високого попиту.

13. Саме з метою оптимізації асортименту продукції господарства з межах забезпечення стратегії нами запропоновано проєкт з вирощування обліпихи як нішевої культури, яка розширює фінансові можливості господарства, оптимізує асортимент продукції за рахунок синергетичного ефекту господарювання.

14. У результаті проведених розрахунків можна стверджувати, що при впровадженні проєкту з вирощування обліпихи на другий рік повноцінного плодоношення є можливість отримати достатньо високий рівень чистого прибутку – 1162,0 тис. грн на 1 га і забезпечити рентабельність на рівні 984,7 %. До того ж, строк окупності інвестицій в основний капітал може складати в середньому до одного року.