

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «**Управління розвитком підприємства аграрного сектору в умовах динамічного
бізнес-середовища**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Дереза Юлія Федорівна
Керівник: Федірець Олег Володимирович
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Розвиток концепцій управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища	8
1.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування розвитку підприємства	15
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	26
2.1. Суб'єкти та об'єкти стратегічного розвитку підприємства	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	31
2.3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства	38
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	47
3.1. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства	47
3.2. Економічні наслідки формування стратегічного розвитку підприємства	54
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

У сучасних умовах, коли аграрний сектор характеризується високою динамічністю та нестабільністю, розробка ефективної стратегії розвитку є ключовим фактором успіху для сільськогосподарських підприємств. Саме тому дослідження цієї теми є надзвичайно актуальним.

Розвиток та особливості функціонування суб'єктів господарювання є предметом дослідження багатьох вчених, зокрема В. Андрійчука, О. Єгорова, В. Занори, Ю. Лупенка, М. Пугачова, О. Скібіцького, З. Шершньової, О. Шпичака.

Метою кваліфікаційного дослідження є систематизація теоретичних положень щодо управління розвитком аграрних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища та розробка практичних рекомендацій для ефективного управління їхньою діяльністю. Залежно від мети дослідження передбачається виконання наступних завдань:

- визначено сутність поняття «розвиток» й «управління розвитком»;
- проаналізовано чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, які здійснюють вплив на управління розвитком підприємства;
- здійснено стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору;
- обґрунтовано пріоритетні напрямки розробки стратегії розвитку досліджуваного господарства;
- доведена доцільність впровадження складових розвитку підприємства аграрного сектору.

У дослідженні застосовано комплекс методів, що дозволили забезпечити всебічний аналіз проблеми. Зокрема, діалектичний метод забезпечив системний підхід до вивчення явищ, а абстрактно-логічний – формулювання теоретичних положень. Для аналізу кількісних даних використано економіко-статистичні методи, а для візуалізації результатів – графічні методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні розуміння теоретичних основ та практичних аспектів управління розвитком аграрних підприємств в умовах мінливого ринку. Наукова новизна визначається

завданнями дослідження і полягає в:

набули подальшого розвитку

створення ефективної стратегії розвитку в умовах воєнного стану, що передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стійкості бізнесу та його адаптацію до нових реалій, зокрема, обґрунтовано необхідність проведення детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, ідентифікація потенційних загроз та можливостей, а також розробка чіткого плану дій для досягнення поставлених цілей. Визначено, що така стратегія має бути гнучкою та передбачати можливі зміни в умовах ведення бізнесу.

Інформаційною базою виступили: як теоретичні матеріали (наукові праці, законодавство), так і практичні дані (фінансова звітність, результати власних досліджень).

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дослідження мають широке практичне застосування. Розроблені методичні рекомендації можуть бути ефективно використані будь-яким аграрним підприємством для вдосконалення системи управління.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Управління розвитком аграрного підприємства за сучасних умов бізнес-середовища» у збірниках науково-практичних конференцій, 2024 р.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.3. Розвиток концепцій управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Управління розвитком підприємства – це процес, в якому менеджери встановлюють конкретні цілі своєї діяльності для забезпечення довгострокового управління підприємством, враховуючи ключові зовнішні та внутрішні умови. Вони також розробляють стратегії для досягнення цих цілей та контролюють виконання планів розвитку, які постійно оновлюються і коригуються.

Крім того, управління розвитком підприємства є складним формальним процесом, що регулює дії, які допомагають формулювати та реалізовувати ефективні стратегії. Це сприяє збалансованості взаємовідносин між організацією та її зовнішнім середовищем, включаючи окремі його складові [19, с. 98].

Одним із ключових аспектів господарської діяльності є її розвиток, оскільки це є основною умовою для виходу на нові ринки або підтримки присутності на вже існуючих.

Глобалізаційні процеси спонукають до більш глибокого аналізу важливого аспекту сучасного менеджменту – управління розробкою стратегій. Українські економісти та менеджери активно впроваджують міжнародний досвід у сфері економіки та управління підприємствами. Однак просте копіювання іноземних стратегій або їх адаптація до вітчизняних умов не завжди забезпечує бажані результати. Виклики, що виникають у процесах змін в українській економіці, вимагають створення унікального наукового підходу для вирішення сучасних економічних проблем, з урахуванням світових ресурсів та специфіки вітчизняних реалій [25, с. 107].

Якщо сучасна наукова парадигма управління стратегічним розвитком підприємств відповідає актуальному стану соціально-економічних відносин в

Україні та враховує закономірності і специфіку їх розвитку, це суттєво вплине на ефективність стратегічної системи управління та розвиток вітчизняних підприємств. Формування системи стратегічного управління в Україні повинно здійснюватися шляхом інтеграції інноваційних наукових розробок з практичним досвідом господарювання.

У науковій літературі поняття «розвиток» має досить широкий і неоднозначний характер. У додатку Б наведені основні визначення цього терміна.

Загалом, категорія «розвиток» відображає якісні зміни, що відбуваються на підприємстві. Зокрема, А. Золотаревський розглядає «розвиток» як процес переходу від одного якісного та кількісного стану до іншого [25, с. 108]. В. Андрійчук визначає «корпоративний розвиток» як розвиток подій, що включає незворотні, свідомі та регулярні зміни в економічній системі, а також послідовність переходу від однієї країни до іншої, що базується на технологіях, вдосконаленні технологічних процесів, організації праці та управлінських інноваціях тощо [3; 64, с. 20].

Розглядаючи науковий підхід до визначення поняття «розвиток підприємства», багато дослідників вважають його унікальним процесом змін у відкритій просторово-часовій системі, що характеризується безперервною еволюцією глобальних цілей. Водночас відбувається формування нових децентралізованих структур, які є однією з альтернативних траєкторій корпоративного розвитку [60, с. 366].

А. Бричко зазначає, що розвиток підприємства не є одноразовим переходом до «найвищого» (і, отже, вічного) стану системи, а є безперервним процесом, що триває в часі. Цей процес не завжди відбувається стабільно, а реалізується через подолання криз різного масштабу [3].

З іншого боку, О. Пашенко та Н. Куліш [44] рекомендують вивчати розвиток підприємства, враховуючи складові його потенціалу, такі як матеріальний, виробничий, збутовий та фінансовий потенціал тощо.

Отже, узагальнюючи різні погляди авторів, на сьогодні виокремлено чотири підходи до визначення природи та сутності розвитку підприємства як

економічної категорії (рис. 1.1).

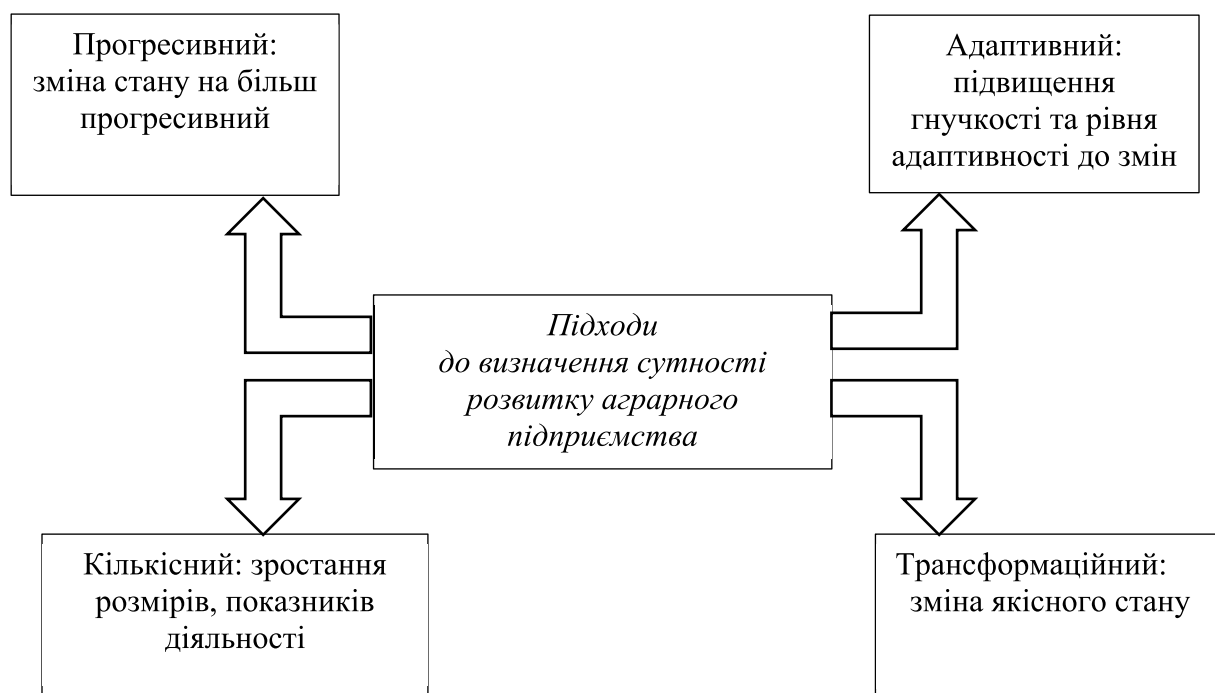


Рис. 1.1. Основні підходи до визначення сутності розвитку аграрного підприємства [27, с. 99-100]

Розвиток організації може ґрунтуватися на різних сценаріях, результатах, часових періодах, моделях тощо. Ми також поділяємо думку А. Капліної, що в контексті сучасної науки еволюція систем має два рівні. Перший рівень відзначається стабільністю, лінійністю та передбачуваністю, тоді як другий – нестабільністю та нелінійністю [26, с. 59].

Інакше кажучи, основними характеристиками корпоративного розвитку в сучасних умовах є нелінійність, багатоваріантність (альтернативність), стохастичність, непередбачуваність, конструктивна роль хаосу та випадковість виникнення нових елементів [8, с. 238; 29, с. 6].

Оскільки більшість компаній функціонують як відкриті соціально-економічні системи, зовнішні та внутрішні фактори мають значний вплив на їх розвиток. Системно-інформаційною основою для формування механізмів розвитку підприємства є комплексний аналіз чинників.

Механізм розвитку надає можливість суб'єктам господарювання:

здобути конкурентну перевагу. Цей механізм орієнтований на досягнення якісних і кількісних цілей, з акцентом на цільовий підхід;

координувати механізми забезпечення розвитку організації у разі виникнення нових проблем в економічній діяльності підприємства, соціальних викликів та екологічних питань, а також виявляти нові тенденції і уникати плутанини під час реалізації цілей розвитку.

Згідно з законами організації, розвиток є незворотним, свідомим і природним процесом змін у матерії та свідомості. Саме тому зазвичай розрізняють дві форми розвитку: еволюцію та революцію.

Розглянемо різні теорії корпоративного розвитку, запропоновані різними авторами. Згідно з теорією орієнтованого розвитку, еволюція підприємства сприймається як процес розвитку індивідів, що базується на їхній здатності адаптуватися до змін. Організація проходить через різні стадії, переходячи з одного стану в інший, і врешті-решт досягає рівноваги [20; 45, с. 72].

У рамках теорії циклічного розвитку підприємств, еволюція компаній розглядається як наслідок циклічних змін у світовій та національній економіці, що супроводжуються періодами підйому та спаду [42].

Прихильники теорії корпоративного життєвого циклу аналізують розвиток компанії через призму певного життєвого циклу, який включає такі етапи, як народження, зростання, стабілізація та занепад.

Теорія «втрати можливостей для розвитку» стверджує, що надмірна концентрація економічних ресурсів у майбутньому може призвести до гальмування розвитку та нестачі фінансування в теперішньому часі [49, с. 129].

Згідно з «революційною» теорією розвитку, підприємства перебувають на межі занепаду, а їхні перспективи залишаються невизначеними. Суть цієї теорії полягає в тому, що «нові ідеї виникають у відсутності нового бізнесу». Якщо керівники не можуть втілити в життя ідеї розвитку, то розвиток зупиняється [7, с. 28; 31, с. 139; 52].

Оцінка можливості розробки також потребує врахування умов і факторів впливу. Зручне групування факторів на економічні, екологічні, технологічні та

соціальні аспекти визначає принципи розвитку підприємства. Важливо пам'ятати, що ці фактори можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

Підсумовуючи думки економістів [10, с. 64; 20, 23, с. 44; 62, с. 23] стосовно ключових концепцій управління стратегічним розвитком підприємства, що можуть бути визначені через стратегічне мислення, можна виділити такі характерні риси їх застосування:

взаємозв'язок системного, контекстуального та об'єктивного підходів до організаційної діяльності, яку можна охарактеризувати як відкриту соціально-економічну систему. Використання лише одного з цих підходів не забезпечить бажаних результатів. Комбінація всіх трьох підходів сприятиме досягненню синергії та забезпечить ефективний розвиток вашого підприємства в довгостроковій перспективі;

також важливо визначити умови ведення бізнесу та виявити ключові екзогенні фактори впливу. Це дозволяє створити систему стратегічного управління, яка відповідатиме цим різним умовам, враховуючи особливості підприємства та зовнішнього середовища організації;

необхідність збору різноманітної інформації та створення відповідних баз даних. Аналіз і використання отриманих даних для ухвалення стратегічних рішень знижує невизначеність ситуації, що дозволяє приймати рішення та вживати заходів щодо змін у підприємстві;

можливість впливати на ситуацію, прогнозуючи наслідки ухвалених рішень, формуючи ефективні зв'язки та розвиваючи стратегічну поведінку співробітників;

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

Представлені характеристики не забезпечують повного розуміння сутності концепції стратегічного управління, проте дозволяють виділити ключові складові.

Управління стратегічним розвитком підприємства є не лише набором концепцій, підходів і методів, а й динамічним процесом, що включає аналіз,

стратегічний вибір, планування, реалізацію та виконання розроблених підприємством планів.

Згідно з концепцією стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є важливим елементом для визначення місії та цілей підприємства. Стратегія слугує інструментом для досягнення цих цілей, а обрана концепція управління є сукупністю вибраних стратегій. Це є необхідним для успішного ведення бізнесу в сучасних умовах.

Ефективність стратегічного управління насамперед залежить від аналізу та оцінки всіх можливих стратегічних варіантів розвитку підприємства. Це вимагає ретельного аналізу для вибору найкращої стратегії та організаційної структури компанії. Визначення оптимальних параметрів для класифікації корпоративної стратегії ґрунтується на цілях і завданнях її розробки, характеристиках об'єкта аналізу та конкретних факторно-часових умовах.

Таким чином, стратегія розвитку є своєрідною дорожньою картою підприємства, яка вказує, в якому напрямку слід рухатися, які завдання є пріоритетними та в яких умовах їх потрібно вирішувати. Це дозволяє зосередитися на досягненні поставлених цілей і забезпечує швидше та ефективніше досягнення результатів у їх реалізації.

Для визначення стратегій та цілей, які планує реалізувати суб'єкт господарювання на ринку, важливо провести аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

1.4. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування розвитку підприємства

Кожному агроформуванню необхідно здійснити дослідження зовнішнього середовища, що включає вивчення постачальників ресурсів, доступності ринку, споживачів продукції, законодавчих норм, наявних технологій, конкурентів тощо [13, с. 140].

Стратегія розвитку підприємства формується внаслідок аналізу

зовнішнього середовища та потенційних внутрішніх можливостей, з урахуванням непередбачуваних змін на ринку. Вона полягає у визначенні довгострокових напрямків розвитку для всіх видів виробничої діяльності та зайнятті відповідних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках [51, с. 51].

Під час планування також розглядаються можливі стратегії розвитку ринкових послуг підприємства, такі як вихід на ринок з новою продукцією, залучення нових постачальників і споживачів, а також розширення або припинення виробництва та реалізації попередніх товарів і послуг. Світова бізнес-практика свідчить, що більшість компаній, які досягають значних успіхів, роблять це завдяки впровадженню системи стратегічного управління.

Варто підкреслити, що стратегічне управління є сучасною концепцією ведення бізнесу, яка фокусується на визначенні цілей і завдань, напрямків діяльності, розробці орієнтирів для розподілу ресурсів та реалізації дій для досягнення поставлених цілей [57, с. 482].

Стратегія являє собою довгостроковий, чітко окреслений напрямок розвитку підприємства, що має на меті зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення визначених цілей. Основним завданням корпоративної стратегії є впровадження інновацій і змін у діяльності підприємства через ефективний розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та прогнозування майбутніх змін [6].

Отже, стратегія розвитку господарюючого суб'єкта охоплює не лише формування довгострокових основних цілей і завдань, але й чітке визначення курсу дій та раціональний розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Сучасні умови економічного розвитку більшості країн визначаються глобалізацією та змінами у зовнішньому середовищі. Незважаючи на великий обсяг і доступність інформації, а також активний розвиток комунікаційних і інформаційних технологій, прогнозування майбутнього стану економічної системи залишається складним завданням, оскільки на нього впливають численні фактори. Наприклад, фінансова криза може призвести до банкрутства та погіршення загального соціально-економічного становища.

Це пов'язано з глобальними тенденціями розвитку, серед яких найважливішою є поступова глобалізація та специфіка економічного розвитку окремих країн. Прискорення технологічного прогресу, зростання значення людських ресурсів та зміни в інших аспектах сучасного виробництва є взаємопов'язаними питаннями, що стосуються збалансованості та динамічного розвитку [17; 18, с. 257; 21, с. 152].

1. При розробці стратегії не здійснюються спеціальні дії. Зазвичай, останнім етапом цього процесу є визначення напрямку, в якому підприємство зможе забезпечити стабільне зростання та зміцнити свої позиції.

2. В залежності від типу стратегії, що розробляється, наприклад, фінансової стратегії, необхідно буде структурувати проект, щоб визначити, як саме реалізувати цю стратегію. Під час пошуку сенсу стратегії важливо зосередитися на конкретних сферах або перспективах, відкидаючи неприйнятні варіанти, які не відповідають обраній стратегії.

3. Коли події розвиваються в несприятливому напрямку для підприємства, потреба в обраній стратегії може зникнути.

4. Якщо б вся інформація була доступною, достовірність початкової стратегії, ймовірно, викликала б сумніви. Це підкреслює необхідність отримання зворотного зв'язку та дає змогу вчасно переглядати ваш план і вносити важливі зміни.

Стратегічне планування включає в себе створення комплексу стратегій, таких як фінансова або маркетингова стратегія підприємства [12, с. 58]. Отже, процес стратегічного управління передбачає своєчасне впровадження обраного плану та коригування стратегії відповідно до нових умов. Стратегічне планування є логічною системою, що базується на раціональному мисленні, але водночас воно є мистецтвом прогнозування, ретельного дослідження та розрахунків, які сприяють вибору найкращої альтернативи.

Слід підкреслити, що стратегія розвитку організації повинна формуватися за принципом ієрархії. Наприклад, невелика організація може мати лише одну стратегію, тоді як велика компанія може розробити стратегії для кожного рівня своєї діяльності. Для більш детального аналізу важливо розглянути найбільш

поширені стратегії розвитку підприємства, які вже зарекомендували себе на практиці та активно обговорюються (такі стратегії називають базовими або еталонними).

Текст відображає підхід до корпоративного зростання, що пов'язаний зі зміною одного або кількох факторів [36, с. 122]:

- 1) продукт;
- 2) ринок;
- 3) галузь або сфера;
- 4) позиція підприємства в галузі;
- 5) технології.

Кожен з цих елементів може бути в одному з двох станів: існуючому або новому. Наприклад, стосовно продукту це може означати рішення продовжувати виробництво того ж продукту або перейти до виготовлення нового.

Однак на рівень стратегії, а також на складність і ступінь інтеграції впливають тип і розмір підприємства (табл. 1.1).

Перша група еталонних стратегій складається зі стратегій інтенсивного зростання, які пов'язані зі змінами в продукті та (або) ринку.

Застосовуючи цю стратегію, компанія має на меті вдосконалити або створити новий продукт, залишаючись у межах своєї галузі.

Таблиця 1.1

Базові стратегії розвитку підприємства [56, с. 213]

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціювання
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			

Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація підприємства	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж підприємства
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Вона також прагне знайти можливості для зміцнення своїх позицій на вже існуючих ринках або виходу на нові. Основні типи стратегій інтенсивного зростання включають [11]:

стратегія зміцнення ринкових позицій, коли організація докладася всіх зусиль для покращення своєї позиції на ринку з власними продуктами. Реалізація цієї стратегії вимагає значних маркетингових зусиль, проведення горизонтальної інтеграції, а також прагнення організації встановити контроль над конкурентами;

стратегія розвитку ринку, яка передбачає пошук нових ринків для реалізації вже виробленої продукції;

стратегія розвитку продукту сприяє зростанню шляхом створення нових товарів для реалізації на ринках, де підприємство вже має сильні позиції. Водночас інтегрована стратегія зростання передбачає розширення компанії через додавання нових структур. Ці стратегії можуть бути застосовані компаніями, які мають стабільний бізнес і не можуть реалізувати свою цільову стратегію зростання, при цьому інтегроване зростання не суперечить їхнім довгостроковим цілям. Компанії можуть досягати інтегрованого зростання через внутрішні придбання або розширення. У обох випадках змінюється позиція компанії в галузі.

Необхідно визначити основні фактори, які впливають на вибір різних

стратегій зростання:

зниження попиту на продукцію на насичених або занепадаючих ринках;
потреба в значних фінансових вливаннях для поточного бізнесу, які можна вигідніше інвестувати в інші напрямки підприємства;

нові підприємства можуть створювати синергію завдяки ефективному використанню обладнання, компонентів і сировини;

антимонопольне регулювання обмежує подальше розширення галузі;

зменшення податкових витрат;

спрощення доступу до глобальних ринків;

залучення нових кваліфікованих працівників або ефективного використання потенціалу наявних керівників.

Підприємство може дотримуватися певної послідовності в реалізації цих стратегій (рис. 1.2).

		Швидке зростання ринку	
Слабка конкурентна позиція	II. Квадрант стратегій: 2.1. Перегляд стратегій концентрації 2.2. Горизонтальна інтеграція або злиття 2.3. Скорочення частини підприємства 2.4. Ліквідація компанії	I. Квадрант стратегій: 1.1. Концентрація 1.2. Вертикальна інтеграція 1.3. Центрована диверсифікованість	
	III. Квадрант стратегій: 3.1. Скорочення витрат 3.2. Диверсифікованість 3.3. Скорочення частини підприємства 3.4. Ліквідація компанії	VI. Квадрант стратегій 4.1. Центрована диверсифікованість 4.2. Конгломератна диверсифікованість 4.3. Спільне підприємство у новій області	
		Повільне зростання ринку	

Рис. 1.2. Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стріклєнда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги) [41]

Наразі зовнішнє середовище для всіх компаній змінюється з непередбачуваною швидкістю.

Місія будь-якого бізнесу полягає, насамперед, у тому, щоб бути в курсі подій і постійно вдосконалюватися. Це забезпечує конкурентоспроможність

підприємства на ринку. Для досягнення цієї мети діяльність компанії повинна бути спрямована на створення умов для сталого розвитку. Практика свідчить, що найбільш успішними є ті компанії, які приділяють значну увагу зміцненню своєї конкурентоспроможності [11].

Теорія сталого розвитку є визначальною для розвитку більшості країн, включаючи Україну, яка ухвалила Національну стратегію сталого розвитку. Ця стратегія акцентує увагу на пріоритетах концепції сталого розвитку та підкреслює важливість досягнення балансу між екологічними, соціальними та економічними аспектами. Концепція сталого розвитку пропонує новий підхід до вирішення проблем, що виникають у глобальних і національних системах, і вимагає значних змін у всіх сферах суспільного життя, зокрема в розвитку та функціонуванні підприємств. В Україні вже закладено основи сталого розвитку відповідно до Глобальних цілей сталого розвитку [46].

Участь бізнесу в реалізації Порядку денного до 2030 року є важливою як для суспільства в цілому, так і для самого бізнесу. Очікується, що така співпраця призведе до синергії. Проте варто звернути увагу на одну з проблем, з якою стикаються українські компанії у досягненні Цілей сталого розвитку (ЦСР) [34, с. 45]. Громадський доступ до інформації про сталий розвиток та ЦСР є обмеженим. Багато компаній зосереджуються на короткострокових цілях і уникають вирішення суспільно важливих завдань, які можуть мати позитивний довгостроковий вплив. Це, в основному, пов'язано з нестабільною політичною ситуацією, відсутністю довіри та взаєморозуміння, а також недостатнім партнерством між бізнесом, урядом і суспільством.

На даному етапі визначаються цілі сталого розвитку країни та національні показники досягнень, багато з яких можна кількісно виміряти. Ця сфера стає основою для моніторингу. Місія полягає в узгодженні стратегій і планів соціально-економічного розвитку країни з Цілями сталого розвитку [47, с. 36].

Бізнес відіграє критично важливу роль у досягненні Цілей сталого розвитку. По-перше, компанії залучають додаткові інвестиції для будівництва (модернізації) інфраструктури та створення (модернізації) нових активів, які є ключовими для реалізації найбільш стійких цілей розвитку. Це особливо

стосується активів, які є безпечними з точки зору серйозного впливу на навколишнє середовище або дорогих технологій [11; 43, с 130; 46].

Отже, слід підкреслити характерну динаміку сучасного національного бізнесу, зокрема в контексті корпоративної соціальної відповідальності (ЦСР), соціальної відповідальності та прагнення поліпшити ситуацію в регіонах, де здійснюють свою діяльність компанії. Дослідження підтверджують, що розвиток є незворотним, цілеспрямованим і логічним процесом. Зміни, що відбуваються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, призводять до кількісних, якісних і структурних трансформацій. Таким чином, розвиток є комплексною та багатовимірною концепцією, досягнення якої вимагає інтеграції, ідентифікації, координації та постійного вдосконалення цілей, стратегій і функціональних механізмів підприємства.

Можна стверджувати, що концепція існування та розвитку підприємства в умовах зовнішнього середовища ґрунтується на різних підходах і моделях, які сформовані на основі численних теорій управління. Стратегія розвитку підприємства формується в результаті аналізу зовнішнього середовища та можливостей внутрішньої діяльності підприємства, враховуючи непередбачувану ринкову кон'юнктуру. Стратегія підприємства завжди повинна поєднувати ретельно сплановані дії з гнучкістю у реагуванні на нові виклики.

Сучасні умови повномасштабного вторгнення в Україну вимагають від аграрних підприємств не лише адаптації до нестабільного бізнес-середовища, але й активізації процесу розробки стратегій розвитку на довгострокову перспективу. Невизначеність у зовнішньому середовищі стає рушійною силою для формування стратегій компаній, що базуються на обґрунтуванні конкретних сценаріїв майбутньої діяльності.

Отже, основою стратегії розвитку підприємства є ефективне використання його ресурсів, а також вдосконалення виробництва товарів або надання послуг, які відповідають потребам споживачів. При цьому стратегія повинна містити чіткі дії та напрямки реалізації, а також враховувати можливі загрози. У цій ситуації виникає необхідність розробки стратегії розвитку підприємства, що передбачає визначення цілей і завдань, спрямованих на забезпечення стійкого

економічного зростання суб'єктів господарювання в умовах війни.

Висновки до розділу 1

1. Мета управління розвитком підприємства – це забезпечення довгострокового успіху компанії шляхом встановлення чітких цілей та розробки ефективних стратегій, які враховують як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні фактори..

2. Виявлено, що досягнення стійкого розвитку підприємства вимагає цілісного підходу, який передбачає інтеграцію всіх функціональних областей бізнесу. Стратегія розвитку повинна бути спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням динаміки зовнішнього середовища.

3. Було проведено дослідження, яке вивчало взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем. Для цього ми застосували різноманітні підходи та моделі, що базуються на різних теоріях управління.

4. Ураховуючи непередбачуваність військових дій, підприємствам необхідно розвивати навички прогнозування та будувати стратегії, які дозволять їм успішно діяти в умовах високої невизначеності. У сучасному динамічному бізнес-середовищі стратегія є необхідним інструментом для виживання та розвитку підприємства. Вона дозволяє компанії адаптуватися до змін, передбачати майбутні тренди та займати лідируючі позиції на ринку.

5. Стратегія розвитку є незамінним інструментом для будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху. Вона дозволяє підприємству рухатися впевнено вперед, долаючи виклики і реалізуючи свій потенціал. Стратегія розвитку підприємства – це детально розроблений план дій, який визначає напрямок руху компанії та способи досягнення її довгострокових цілей. Вона є своєрідним компасом, що допомагає підприємству орієнтуватися в динамічному бізнес-середовищі та приймати обґрунтовані рішення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Суб'єкти та об'єкти розвитку підприємства аграрного сектору

Сучасні економічні умови, в яких функціонують підприємства, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним із ключових чинників, що можуть забезпечити стабільність аграрного підприємства на ринку та сприяти зміцненню його позицій, є обґрунтована стратегія розвитку.

У нинішніх умовах стратегії повинні базуватися на принципах інтенсивного розвитку, що передбачає більш ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, оптимізацію асортименту продукції або послуг, а також повне задоволення потреб споживачів. Розвиток підприємства має враховувати не лише перелік запланованих дій і шляхів їх реалізації, а й можливі негативні ситуації, щоб мати змогу своєчасно адаптуватися до нових умов.

Оцінка ефективності управління передбачає постійний моніторинг та звітність щодо виконання конкретних програм аграрного підприємства в процесі досягнення поставлених цілей, що здійснюється керівництвом. Таким чином, оцінка результативності є важливою складовою управлінської системи підприємства.

Крім того, стратегічне управління не є чітко окресленою дією або детальним планом дій. Насамперед, стратегічне управління слід розглядати як концепцію виживання в певних умовах. У цьому контексті формується ясне уявлення про те, яким має бути суб'єкт підприємницької діяльності в майбутньому. Це означає, що визначається, в якому середовищі він повинен функціонувати, яку позицію займати на ринку, які конкурентні переваги вже створені та які зміни потрібно внести в організацію.

Таким чином, управлінські завдання, пов'язані з розробкою та реалізацією стратегій, є скоріше нормою, ніж винятком. У цих умовах стратегічне управління

стає основоположним, а процес формування та впровадження стратегії фактично координуватиме всі управлінські завдання агроформування в конкретний момент часу.

Стратегічною метою управління досліджуваним аграрним підприємством є потенціал для оптимізації фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів, що стосуються його господарської діяльності, а також оцінка конкурентоспроможності в аграрному секторі на перспективу.

Завдання стратегічного управління діяльністю підприємства полягає в тому, щоб впливати на характер попиту, його рівень і час, аби це сприяло досягненню визначених цілей, а також впливати на формування та прийняття оптимальних управлінських рішень (рис. 2.1).

В результаті, стратегічним управлінням підприємством займаються вищі, а іноді й середні рівні управління, на яких формуються та реалізуються стратегії розвитку.

Інтегрований стратегічний напрямок бізнесу полягає в забезпеченні відносно стабільної конкурентної переваги (яка проявляється через ринкову позицію та унікальні характеристики підприємства) і виживання (підтримання існування) у довгостроковій перспективі.

Крім того, поширення отримали підходи, що ґрунтуються на ретроспективному аналізі економічної діяльності, які базуються на певних принципах:

можливості суб'єкта підприємницької діяльності формуються під впливом внутрішнього розвитку, що визначається удосконаленням організаційно-виробничих технологій. У практиці господарювання важливу роль відіграє виробничо-комерційна діяльність.

можливості підприємства, що досліджується виявляються через порівняння внутрішніх ресурсів з набором інструментів, необхідних для виробництва та реалізації аграрної продукції.

Отже, модель управління аграрним підприємством являє собою комплекс визначених об'єктів, суб'єктів, інструментів і методів управління, які спрямовані на забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством в умовах

взаємодії. Важливо зазначити, що зростаюча роль стратегічного управління в економічній діяльності підприємства все більше впливає на організацію управлінських структур і функцій.

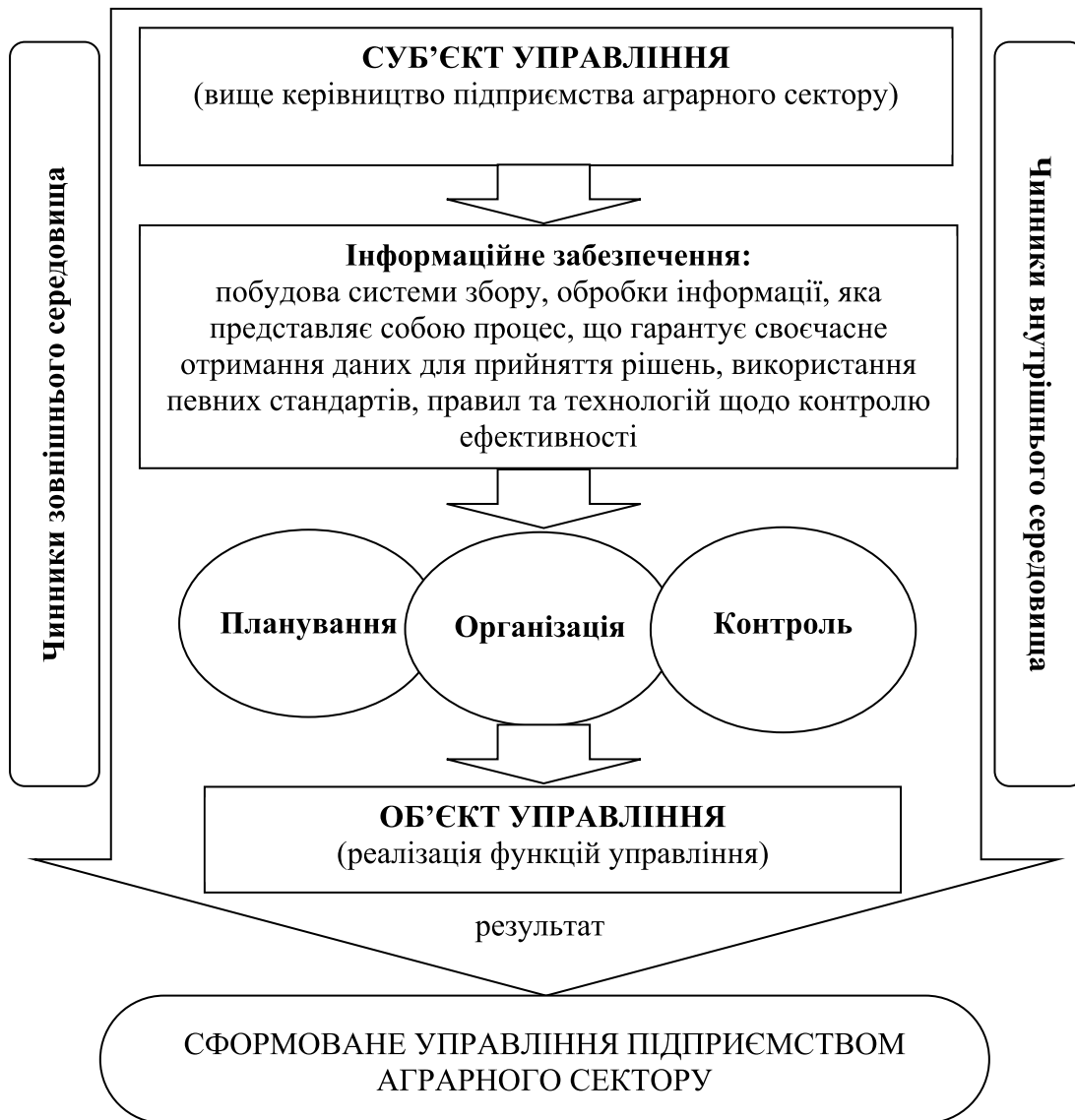


Рис. 2.1. Існуюча модель управління підприємством аграрного сектору, 2019-2023 рр.

Для досліджуваного аграрного підприємства основним стратегічним напрямком є збільшення обсягів продажів та забезпечення стабільної системи постачання продукції. У таких умовах формуються ключові компетенції, зокрема доступ до сировинної бази та надійність технологічних систем. При цьому основним фінансовим показником успішності запропонованої стратегії є

прибуток.

Успіх будь-якої діяльності в значній мірі залежить від правильно обраної стратегії підприємства. Важливо зазначити, що стратегію не можна оцінювати лише за одним показником, оскільки вона охоплює різні аспекти функціонування організації.

По-перше, стратегії оцінюються за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розробка стратегії може бути оцінена високо, але її реалізація не завжди приносить очікувані результати. Наприклад, неефективне управління може змінити прогнозовані умови переходу на виробництво нової продукції, що призводить до збитків. Основним критерієм якості запропонованої стратегії є економічні результати розвитку підприємства, а отже, процедура оцінки обраної стратегії полягає в перевірці, чи досягне вона запланованих цілей. Це є головним критерієм для оцінки стратегії. Після досягнення заявлених цілей проводиться подальша оцінка в різних сферах:

оцінка того, наскільки обрана стратегія відповідає екологічним вимогам, включає визначення її зв'язку з основними екологічними темами, врахування факторів ринкової динаміки та розвитку життєвого циклу продукції, а також наявність самої стратегії. Це може призвести до формування нових конкурентних переваг;

також важливо оцінити ступінь відповідності між потенційними стратегіями та можливостями агроформування. При цьому аналізується, наскільки обрана стратегія узгоджується з іншими стратегіями, чи відповідає вона можливостям наявного персоналу, чи дозволяє структура ефективно реалізувати цю стратегію, а також чи є програма впровадження стратегії своєчасною;

крім того, необхідно розглянути можливість подолання ризиків, закладених у стратегії. Аналіз ризиків проводиться за кількома напрямками: чи є реалістичними основні передумови для вибору стратегії; які негативні наслідки можуть виникнути в разі невдачі стратегії агроформування; чи виправдані можливі позитивні результати; який ризик втрати може виникнути через невиконання стратегії.

Отже, найбільш ефективними показниками стратегічної діяльності є: зростання або спад сегмента ринку, який контролює агроформування; динаміка доходів агрогосподарства в порівнянні з динамікою прибутків конкурентів;

тенденції чистого прибутку підприємства та рентабельності інвестицій; динаміка зростання обсягу продажів продукції.

Основною стратегією досліджуваного агроформування є задоволення потреб споживачів через продаж сільськогосподарської продукції та надання обслуговування споживачам.

Окрім основної стратегії, існують також допоміжні стратегії, які сприяють реалізації загальної стратегії підприємства. Досліджуване підприємство застосовує такі допоміжні стратегії: маркетингову, фінансову, виробничу, складську, кадрову, а також стратегію управління витратами і прибутком, і стратегію формування матеріально-технологічної бази.

При аналізі можливостей і загроз у сільськогосподарському виробництві враховуються фактори загальної ситуації агротоваровиробництва на ринку. Це може вплинути на здатність бізнесу досягати своїх стратегічних цілей, включаючи екологічні аспекти та фактори навколишнього середовища, а також тиск з боку конкурентів, споживачів, постачальників і податкових органів.

Ключовим завданням агропідприємства є аналіз та прогнозування ринкового середовища і ситуації з метою формування конкурентної позиції, а також узгодження власних управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку охоплює різні аспекти діяльності аграрного підприємства, включаючи всі категорії працівників, і має на меті поступальний прогрес та досягнення високих результатів. Процес формування стратегії починається, коли агроформування усвідомлює необхідність діяти швидше та ефективніше за своїх конкурентів. Реалізація цієї стратегії орієнтована на досягнення довгострокових цілей і вимагає значних інвестиційних ресурсів.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо детальніше особливості функціонування товариства з обмеженою відповідальністю, яке зареєстроване як юридична особа в державному реєстрі та має розрахунковий рахунок, печатку і штамп. Вся господарська діяльність регулюється статутом, який визначає основні параметри та умови функціонування даного агроформування. Основним напрямком діяльності аграрного підприємства є вирощування таких культур, як кукурудза, соняшник, пшениця, соя, ячмінь тощо. Підприємство самостійно визначає свої перспективи розвитку, планує та реалізує діяльність, враховуючи попит на продукцію та послуги, а також потребу в забезпеченні виробничого і соціального розвитку та збільшенні доходів.

Організаційна структура відображає управлінську структуру організації. На підприємстві створена соціальна сфера, яка контролюється фахівцями з охорони праці та соціальних питань, щоб забезпечити відповідність управлінських структур соціально-культурним умовам (додаток В та додаток Д).

Зрозуміло, що характер і ефективність землекористування впливають на обсяги виробництва та матеріальний добробут працівників сільськогосподарських підприємств. Далі проаналізуємо, наскільки досліджуване аграрне товариство забезпечене земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,

2019-2023 рр., га

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	5680,0	5690,0	5690,0	5690,0	5696,0	100,3
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5658,0	5668,0	5668,0	5668,0	5678,0	100,4
рілля	5597,0	5609,0	5609,0	5609,0	5623,0	100,5

Отже, аналізуючи дані, представлені в табл. 2.1, можна зробити висновок, що в період з 2019-2023 рр. відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів агрогосподарства Кременчуцького району, що свідчить про

збільшення використання земельної площі. Варто зазначити, що площа сільськогосподарських угідь підприємства зросла на 0,4 %, що становить 20,0 га.

У сільському господарстві, як і в інших секторах економіки, поряд із землею основним виробничим ресурсом є праця. Праця має велике значення для аграрного сектору, оскільки більшість процесів, особливо в рослинництві, практично неможливо автоматизувати. Кількісний аналіз тенденцій у оцінці та використанні трудових ресурсів може допомогти виявити шляхи підвищення ефективності. Чисельність працівників підприємства складає певну групу осіб, які мають необхідний фізичний розвиток, знання та практичні навички для управління виробництвом і технічного забезпечення, що забезпечує якісну та своєчасну роботу в сфері виробництва.

Динаміка забезпеченості агрогосподарства Кременчуцького району трудовими ресурсами відображена в даних табл. 2.2.

Протягом 2019-2023 рр. чисельність працівників на підприємстві поступово зростала, і в 2023 р. досягла 184 осіб, що на 50 осіб більше, ніж у 2019 р., коли їх було 134.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2019-2023 рр., осіб

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	134	186	188	195	184	+50	137,3
у т. ч. у рослинництві	134	186	188	195	184	+50	137,3

Протягом 2019-2023 рр. загальне збільшення чисельності працівників досліджуваного агропідприємства можна пояснити зростанням кількості працівників у сфері рослинництва (на 50 осіб). Це свідчить про те, що підприємство розширює свою діяльність і потребує більшої кількості спеціалістів у цій галузі.

Аналіз фінансових показників є важливим етапом у формуванні стратегічного бачення аграрного підприємства. На його основі можна здійснити комплексну оцінку фінансового стану та провести аналіз показників, щоб

визначити ефективність роботи підприємства протягом року. Тож, розглянемо динаміку виробничо-комерційної діяльності агроформування, спираючись на дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	174,1
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1190,2	1222,8	1774,8	880,5	1509,4	126,8
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2813,9	4012,9	5886,8	3029,2	4894,0	173,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	142670,0	199136,0	188846,0	110962,0	189348,0	132,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-30803,0	9206,0	79397,0	52629,0	64134,0	-
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	-21,6	4,6	42,0	47,4	33,9	-

Згідно з розрахунками, наведеними в табл. 2.3, у 2023 р. виробництво товарної продукції у господарюючому суб'єкті зросло на 74,1 % або на 118242,0 тис. грн у порівнянні з 2019 р. Водночас собівартість реалізованої продукції у 2023 р. становила 189348,0 тис. грн, що на 46678,0 тис. грн або на 32,7 % більше, ніж у 2019 р. Протягом цього періоду рівень рентабельності виробництва досліджуваного агроформування зростав: у 2019 р. рівень збитковості становив 21,6 %, тоді як у 2023 р. рівень прибутковості досяг 33,9 %.

Варто зазначити, що на величину чистого прибутку впливають різноманітні чинники, оскільки він відображає всі аспекти діяльності агропідприємства. У 2019 р. чистий збиток становив 30803,0 тис. грн, що свідчить про збитковість господарства, що можна пояснити фактичними кредитними зобов'язаннями, несприятливою ринковою кон'юнктурою та непередбаченими втратами. Проте у 2023 р. агропідприємство отримало чистий прибуток у розмірі 64134,0 тис. грн.

Зазвичай, у більшості сільськогосподарських підприємств організація виробництва передбачає розвиток однієї-двох галузей рослинництва та однієї-двох галузей тваринництва, які раціонально поєднуються з допоміжними та додатковими напрямками. Ці галузі формують товарну продукцію та визначають виробничу спрямованість сільськогосподарських підприємств.

Виходячи з даних додатку Е, розглянемо виробничий напрямок досліджуваного агроформування.

Згідно з результатами додатку Е та проведеними розрахунками, коефіцієнт спеціалізації K_c становить 0,264, що вказує на низький рівень спеціалізації підприємства в аграрному секторі. Це пов'язано з орієнтацією досліджуваного підприємства на вирощування зернових і технічних культур, а також надання сільськогосподарських послуг. Таким чином, частка доходів від реалізації кукурудзи на зерно складає 34,0 %, соняшнику – 18,7 %, сої – 13,4 %, озимої пшениці – 10,7 %, а послуг сільського господарства – 17,3 % від загального обсягу грошових надходжень.

Ясно, що при використанні вартісних показників зв'язок з економічною діяльністю аналізованого агропідприємства повинен бути позитивним. Давайте детальніше розглянемо показники продуктивності праці в досліджуваному агрогосподарстві, спираючись на дані з табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	174,1
в рослинництві	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	174,1
на 1 середньорічного працівника	1190,23	1222,84	1774,80	880,50	1509,4	126,8
Чистий прибуток (+), збиток (-)	-30803,0	+9206,0	+79397,0	+52629,0	64134,0	-
на 1 середньорічного працівника	-229,87	+49,49	+422,30	269,89	348,6	-

Проаналізувавши дані з табл. 2.4 та рис. 2.2, слід зазначити, що чистий

дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) агропідприємства зріс з 159492,0 тис. грн до 277743,0 тис. грн, що становить 74,1 %.

Особливо варто підкреслити зростання чистого доходу від реалізації продукції на одного середньорічного працівника за досліджуваний період, яке досягло 26,8 %. Це стало можливим завдяки збільшенню обсягів виробництва та реалізації продукції, а також зростанню чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві в період 2019-2023 рр.

Водночас у 2019 р. підприємство зазнало чистого збитку в розмірі 30803,0 тис. грн, але вже в 2020-2023 рр воно отримало прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн, 52629,0 тис. грн та 64134,0 тис. грн відповідно. Загалом за досліджуваний період спостерігається позитивна тенденція отримання чистого прибутку, який зріс на 494937,0 тис. грн.

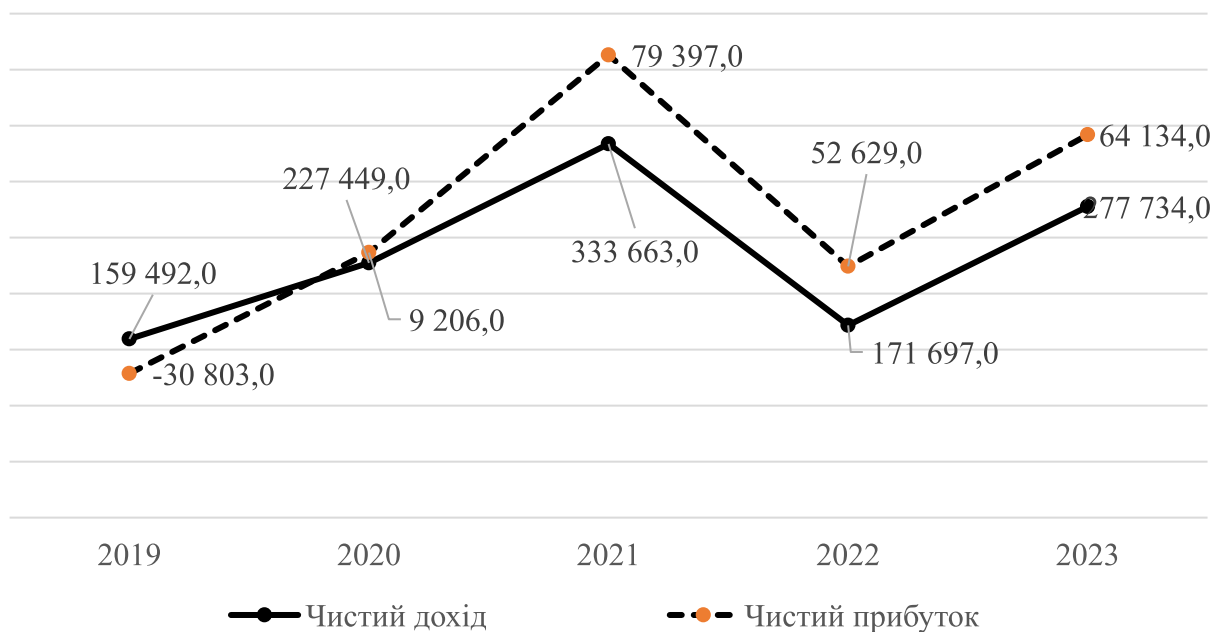


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку підприємства, 2019-2023 рр.

Розглянемо зміни у виробництві сільськогосподарської продукції на досліджуваному підприємстві, спираючись на дані з табл. 2.5.

Проаналізувавши дані табл. 2.5, було виявлено, що виробництво сільськогосподарської продукції демонструвало коливання. Зокрема, спостерігається значне зростання виробництва соняшнику – у 2,7 рази або на

42679,0 ц; озимої пшениці – на 1,1 рази або на 33619,0 ц; сої – на 50,8 % або на 13144,0 ц відповідно.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва основних видів продукції підприємства,
2019-2023 рр., ц**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Пшениця озима	30831,0	13001,0	17179,0	34911,0	64450,0	у 2,1 рази
Кукурудза на зерно	58218,0	65267,0	73785,0	108945,0	60651,0	104,2
Ячмінь	14534,0	448,0	12013,0	10435,0	-	-
Горох	-	7991,0	9672,0	2100,0	2618,0	-
Соняшник	15997,0	4300,0	31848,0	30745,0	58676,0	у 3,7 рази
Соя	25855,0	22743,0	14450,0	12014,0	38999,0	150,8

Водночас, виробництво кукурудзи на зерно також показало незначне зростання – 4,2 % або на 2433,0 ц. Протягом 2020-2022 рр. спостерігалися коливання у виробництві ячменю та гороху. Така ситуація у виробництві сільськогосподарської продукції свідчить про дотримання науково обґрунтованих сівозмін та поглиблення спеціалізації аграрного виробництва.

Темпи зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції мають вплив на витрати, прибуток і рентабельність досліджуваного підприємства, тому аналіз цих показників є надзвичайно важливим. Розглянемо обсяг реалізації сільськогосподарської продукції досліджуваного господарства, спираючись на дані табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції
підприємства, 2019-2023 рр., ц**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Пшениця озима	44960,0	46313,0	31881,0	14645,0	50964,0	113,4
Кукурудза на зерно	29272,0	60487,0	59452,0	29729,0	66740,0	у 2,3 рази
Ячмінь	14986,0	15367,0	12733,0	7010,0	4866,0	32,5
Горох	-	4935,0	8042,0	353,0	3069,0	-
Соняшник	23099,0	21816,0	44928,0	41291,0	36011,0	155,9
Соя	25212,0	29039,0	25213,0	862,0	41178,0	163,3

Розрахунки, наведені в табл. 2.6, свідчать про те, що обсяги реалізації кукурудзи на зерно, сої, соняшнику та озимої пшениці зросли: відповідно на 1,8 рази (37468,0 ц), на 63,3 % (15966,0 ц) та на 55,9 % (12912,0 ц). Це зростання можна пояснити відносно високими цінами на ці продукти для підприємства. Єдиним винятком є зниження обсягу реалізації ячменю, яке скоротилося на 10120,0 ц або на 67,5 % у 2023 р. в порівнянні з 2019 р.

Більшість аграрної продукції, що виробляється в досліджуваному господарстві, постачається на переробні підприємства або до посередницьких комерційних структур, які займаються її реалізацією.

Після вивчення особливостей діяльності досліджуваного підприємства та показників його ефективності, перед суб'єктом господарювання постають такі завдання:

удосконалення наявних технологій,

оптимізація окремих виробничих процесів та модернізація старого обладнання є важливими аспектами.

зростання обсягів продажу сільськогосподарської продукції можливе завдяки підвищенню продуктивності праці.

Провівши аналіз діяльності досліджуваного аграрного підприємства, можна стверджувати, що існує достатня кількість інструментів для забезпечення його подальшого розвитку. В результаті оцінки системи стратегічного управління в аграрному секторі було виявлено, що діяльність у цій сфері потребує вдосконалення. Отримані результати дозволять сформулювати оптимальний перелік цілей і завдань, визначити ключові напрямки та розробити механізми для забезпечення стратегічного розвитку.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Стратегія розвитку аграрного підприємства ґрунтується на всебічному аналізі як внутрішнього, так і зовнішнього середовища господарства. Вона залежить від людського фактора і може бути охарактеризована як

довгостроковий та адаптивний план дій, орієнтований на інновації, з відповідним рівнем ризику, що потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Основні характеристики стратегії розвитку представлені на рис. 2.3.

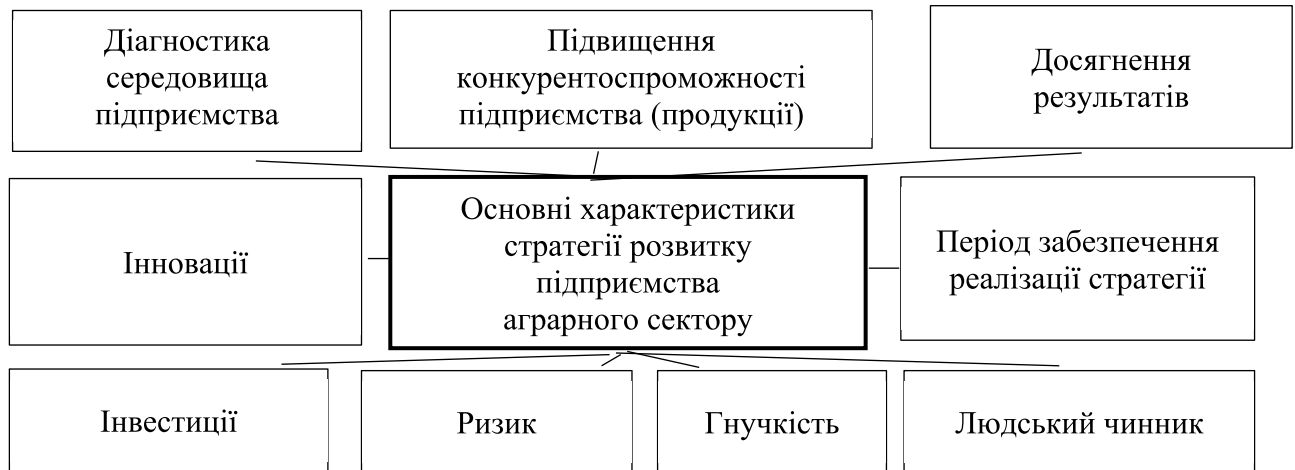


Рис. 2.3. Основні компоненти, що відображають стратегію розвитку підприємства аграрного сектору, 2019-2023 рр.

У зв'язку з нинішньою нестабільністю ринку та жорсткою конкуренцією, питання підвищення ефективності стратегічного планування стає все більш актуальним, що вимагає проведення відповідного стратегічного аналізу середовища.

SWOT-аналіз є інструментом для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств аграрного сектору. Аналізуючи сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього, можна встановити їх взаємозв'язок і сформулювати стратегію. Ця методологія ґрунтується на теорії конкурентоспроможності компаній, розробленій М. Портером.

Першим етапом SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін діяльності сільськогосподарського підприємства, що проводиться в порядку зменшення їх значущості (табл. 2.7).

Перелік сильних і слабких сторін кожного господарства є унікальним, проте він слугує короткою, об'єктивною та суттєвою характеристикою

конкретного агроформування.

Таблиця 2.7

Сильні і слабкі сторони підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби		–
Стабільність попиту	+	
Кваліфікаційний склад персоналу	+	
Фінансові можливості підприємства агропродовольчої сфери використовувати нові технології		–
Якість сільськогосподарської продукції	+	
Використання маркетингу як обов'язкової складової діяльності підприємства		–
Наявність фінансових ресурсів	+	
Відсутність ефективної системи стимулювання покупців та збуту		–
Освоєння нових ринків збуту		–
Сегментування ринку	+	
Широта асортименту		–
Використання набутого досвіду традиційних технологій	+	
Освоєння нових ринків		–
Виробництво достатнього обсягу продукції у межах наявних ресурсів	+	
Позитивний імідж підприємства агропродовольчої сфери	+	
Коефіцієнт розвиненості соціальної інфраструктури		–
Оперативність прийняття управлінських рішень		–
Порушення технологій виробництва		–
Низький рівень заробітної плати працівників		–
Чіткість розподілу повноважень та функцій в апараті управління		–
Високий рівень зносу основних засобів		–
Швидкість реагування управлінського персоналу на зміни		–

Друга частина SWOT-аналізу полягає в дослідженні зовнішнього середовища підприємства, яке складається з активних учасників і сил, що діють поза межами бізнесу та впливають на його здатність налагоджувати та підтримувати відносини зі споживачами, які співпрацюють.

Розглянемо найзначніші загрози та найперспективніші можливості для досліджуваного підприємства, які розташовані у верхньому правому квадранті (зона, обведена пунктиром). Цю інформацію слід використовувати під час створення матриці SWOT-аналізу.

Метою зовнішнього аналізу є формулювання, оцінка та остаточний вибір стратегії серед альтернативних стратегічних рішень для підприємства. Ці

рішення повинні бути орієнтовані на використання можливостей та захист від загроз, що виникають внаслідок зовнішніх змін. Зокрема, ми будемо спиратися на дані, наведені в додатку 3.

Розгляньте найзначніші загрози та найбільш перспективні можливості для досліджуваного бізнесу у верхньому правому квадранті (пунктирна область). Використовуйте цю інформацію під час створення матриці SWOT-аналізу.

Після завершення попередніх етапів аналізу створіть матрицю SWOT, яка відображає сильні сторони агропідприємства, можливості для розвитку, а також стратегії для пом'якшення загроз і подолання економічних недоліків. Кожному елементу присвоюються дві координати, які можна розмістити вздовж осей матриці можливостей і загроз підприємства. Таким чином, матриця має таку структуру: верхній лівий кут відображає можливості, а нижній лівий кут – загрози, що походять з зовнішнього середовища агроформування. У верхній частині матриці відповідно розміщуються сильні та слабкі сторони виробничої діяльності.

Важливо врахувати всі можливі комбінації загроз, можливостей, сильних і слабких сторін у кожній з чотирьох сформованих областей (додаток II).

Розробка та ухвалення стратегій, пов'язаних із агроформуванням, в основному орієнтовані на забезпечення розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку та досягнення високого рівня самокупності.

Найбільш вразливими аспектами економічної діяльності досліджуваного господарства є, перш за все, недостатня чіткість у визначенні цілей, відсутність стратегії розвитку та боротьби з конкурентами, проблеми в організації збуту, знижена ефективність системи стимулювання покупців, низька якість підготовки працівників, порушення технологічних процесів та високий рівень зношеності основних засобів. У зв'язку з цим, при розробці стратегії розвитку агроформування слід зосередитися на сильних сторонах та можливостях зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Це дозволить зменшити загрози з боку зовнішнього середовища та подолати існуючі слабкі місця.

Водночас стратегічні переваги та можливості розвитку аграрного

підприємства включають: сприятливе бізнес-середовище, яке забезпечує високий рівень підприємницької активності серед населення та створює умови для ефективної адаптації місцевої економіки до змін у економічних умовах; високу конкуренцію в аграрному секторі; близькість до ринків збуту, що розширює можливості для розвитку аграрної галузі; зростання виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції для внутрішніх та зовнішніх ринків; сприятливі природно-кліматичні умови та великий потенціал земельних ресурсів, які слугують основою для розвитку аграрного сектора тощо.

Перераховані елементи є специфічними обмеженнями та загрозами для діяльності досліджуваного аграрного підприємства. Серед найбільш важливих слід виділити такі: повномасштабне вторгнення; порушення науково обґрунтованої спеціалізації в аграрному секторі, що стосується природно-кліматичних ресурсів та потенціалу земель (родючість, продуктивність ґрунту, агрохімічні характеристики, баланс гумусу та поживних речовин); значна частка валового продукту формується в аграрному секторі, розвиток якого залежить від багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів, а також від загальної нерегульованості законодавства, що регулює аграрний сектор; обмежене впровадження інноваційних форм організації виробництва; вплив глобалізаційних процесів у сільському господарстві недостатньо захищає виробників від зростаючої конкуренції з боку іноземних компаній; енергоємність сільськогосподарського виробництва є досить високою через ряд факторів, таких як нестабільність цін на основні енергоносії на світових та внутрішніх ринках, повільний розвиток інфраструктури, значна потреба в інвестиціях, а також недостатня стійкість і конкурентоспроможність аграрного сектору. Нестабільна цінова ситуація на ринках паливно-мастильних матеріалів (регіональних, національних, світових) також негативно впливає на ситуацію. Обмежене впровадження нових агротехнологій посилює залежність від природно-кліматичних факторів, а переважання первинної переробки сільськогосподарської продукції та недостатньо розвинений сектор заготівлі також є суттєвими проблемами.

На цьому етапі діяльності суб'єкт господарювання має виконати такі

стратегічні завдання:

підвищення конкурентоспроможності власної продукції шляхом активізації інноваційних та інвестиційних процесів;

ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства;

впровадження заходів з енергозбереження та раціональне використання паливно-енергетичних ресурсів;

визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів та пошук джерел їх фінансування;

виявлення можливостей для виробництва продукції з доданою вартістю.

Одним із ключових завдань для аграрного господарства є аналіз і прогнозування взаємозв'язку між середовищем та ринками сільськогосподарської продукції, що сприяє формуванню конкурентної позиції та узгодженню управлінських рішень з реаліями зовнішнього середовища. Підтверджено необхідність розгляду зовнішнього середовища функціонування аграрного підприємства з урахуванням факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Сьогодні аграрний бізнес залишається одним із найперспективніших напрямків. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом, аграрний сектор України демонструє значний потенціал для розвитку. Тому майбутнє підприємств у цій галузі залежить від комплексної оцінки ключових аспектів їх можливостей. У процесі реалізації стратегії та ухвалення управлінських рішень керівництво підприємства спочатку аналізує фактори, що впливають на короткострокову перспективу. Отже, розробка стратегії не може обмежуватися лише створенням плану для забезпечення лідируючих позицій на ринку сільськогосподарських і переробних підприємств.

Висновки до розділу 2

1. Виявилося, що комплексна оцінка можливостей аграрного підприємства є необхідною умовою для розробки ефективної стратегії розвитку.

Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ризики та можливості, а також розробити план дій, який допоможе досягти поставлених цілей.

2. Встановлено, що у 2023 р., в порівнянні з 2019 р., обсяг виробництва товарної продукції у господарюючому суб'єкті зріс на 74,1 %, що становить 118242,0 тис. грн. Водночас, собівартість реалізованої продукції у 2023 р. досягла 189348,0 тис. грн, що на 46678,0 тис. грн або на 32,7 % більше, ніж у 2019 р. Рівень рентабельності виробництва досліджуваного агроформування за цей період зріс: у 2019 р. рівень збитковості становив 21,6 %, тоді як у 2023 р. рівень прибутковості досяг 33,9 %.

4. Чистий збиток у 2019 р. склав 30803,0 тис. грн, що свідчить про збитковість господарства, що можна пояснити фактичними кредитними зобов'язаннями, несприятливою ринковою кон'юнктурою та непередбаченими втратами; проте у 2023 р. агропідприємство отримало чистий прибуток у розмірі 64134,0 тис. грн.

5. Проведений аналіз показав, що обсяги реалізації кукурудзи на зерно, сої, соняшнику та озимої пшениці зросли: кукурудзи – в 1,8 рази або на 37468,0 ц; сої – на 63,3 % або на 15966,0 ц; соняшнику – на 55,9 % або на 12912,0 ц відповідно. Це зростання можна пояснити відносно високими цінами на ці продукти для підприємства. Водночас спостерігається зниження обсягу реалізації ячменю на 10120,0 ц, що становить 67,5 % у 2023 р. в порівнянні з 2019 р. Більшість аграрної продукції, що виробляється в досліджуваному господарстві, постачається на переробні підприємства або до посередницьких комерційних структур, які займаються її реалізацією.

6. В результаті проведення SWOT-аналізу можна зробити висновок, що привабливими напрямками діяльності, які можуть забезпечити конкурентну перевагу в зовнішньому середовищі для досліджуваного підприємства, є: додаткова переробка продукції, пошук можливостей для збільшення попиту на продукцію, доступ до нових ринків або сегментів ринку, а також можливість впровадження кращих стратегій.

7. До загроз, що можуть вплинути на функціонування досліджуваного

аграрного підприємства, відносяться: військові дії, зростання конкурентного тиску, агресивні дії конкурентів; недоліки в законодавчому забезпеченні; низький рівень розвитку інфраструктури; посилення впливу цін на споживачів і постачальників; глобалізаційні тенденції та інші фактори.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства аграрного сектору

Динамічне бізнес-середовище підприємства відзначається зростаючою складністю, що викликана такими факторами, як воєнний стан, коливання валютних курсів, інфляція, підвищення цін, процентні ставки за кредитами та зниження купівельної спроможності населення. Крім того, воно характеризується мобільністю та невизначеністю, зокрема через нові інформаційні технології, зміни в поведінці споживачів, посилення міжнародної конкуренції.

Організаційний розвиток – це процес, у якому підприємства аграрного сектору адаптуються до зовнішніх умов, визначаючи та реалізуючи нові цілі та завдання. Це призводить до якісних змін і накопичення важливих елементів, необхідних для економічного успіху.

Організаційний розвиток можна розглядати як накопичення ключових факторів успіху, які дозволяють агроформуванням досягати необхідного рівня ефективності для підтримки конкурентоспроможності в обраній сфері. Зазвичай, процес організаційного розвитку охоплює цикли змін, що впливають на структуру, функції та методи роботи організації. Основною проблемою для всіх підприємств, що функціонують на українському ринку, є забезпечення прибутковості та безперервного розвитку.

У сучасному швидко змінюваному бізнес-середовищі розвиток аграрних підприємств може бути ускладнений через ряд факторів, таких як обмежені ресурси, труднощі в комунікації, невизначеність, посилене регулювання та проблеми безпеки. Проте сільськогосподарські компанії можуть успішно подолати ці труднощі, впроваджуючи проактивні та адаптивні стратегії, які

акцентують увагу на інноваціях, ефективній комунікації, партнерстві, дотриманні законодавства, моніторингу та зміцненні довіри між усіма зацікавленими сторонами.

Успішний розвиток аграрного підприємства залежить від створення чіткого та адаптивного стратегічного плану, який окреслює основні пріоритети та цілі, забезпечуючи можливість швидкої реакції на зміни в обставинах. Господарюючий суб'єкт також має впроваджувати інновації, налагоджувати міцні партнерські відносини, дотримуватися нормативних вимог, ефективно комунікувати, а також контролювати та коригувати свої стратегії за необхідності. Реалізуючи ці підходи, підприємства можуть подолати труднощі у розробці стратегії, зменшити ризики, створити нові можливості та підвищити свою конкурентоспроможність.

Ефективним способом вирішення цієї проблеми є, насамперед, створення та реалізація конкурентної переваги, яку можна досягти завдяки правильно розробленій та ефективній стратегії розвитку підприємства. Стратегія являє собою об'єктивний підхід до формулювання відповідей на ключові питання, що стосуються досліджуваного господарства: в якій галузі чи на якому ринку повинно функціонувати сільськогосподарське підприємство; як раціонально використовувати обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу тощо.

Кінцевий результат діяльності суб'єкта господарювання залежить не лише від одного чи кількох елементів або показників, а від кожного з них, навіть від найменшої частини цілого. Тому важливо дотримуватися комплексного підходу до вирішення проблеми та пошуку рішень. В результаті дослідження суб'єкта господарювання були виявлені його слабкі та сильні сторони, переваги та недоліки в корпоративному управлінні, що вимагає розробки пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Оцінка діяльності підприємства повинна об'єктивно відображати виробничі, природні та соціально-економічні умови його функціонування. Водночас існує нагальна потреба в запровадженні системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності досліджуваного господарства, яка

має на меті відобразити нову парадигму стратегічного управління та забезпечити швидку адаптацію до зовнішнього середовища.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління досліджуваним підприємством сприятимуть ефективній взаємодії між оперативним та стратегічним менеджментом, а також допоможуть досягти запланованих цілей розвитку. Управління розвитком підприємства аграрного сектору можна здійснити за допомогою методу експертної оцінки, що включає кілька етапів.

(рис. 3.1):

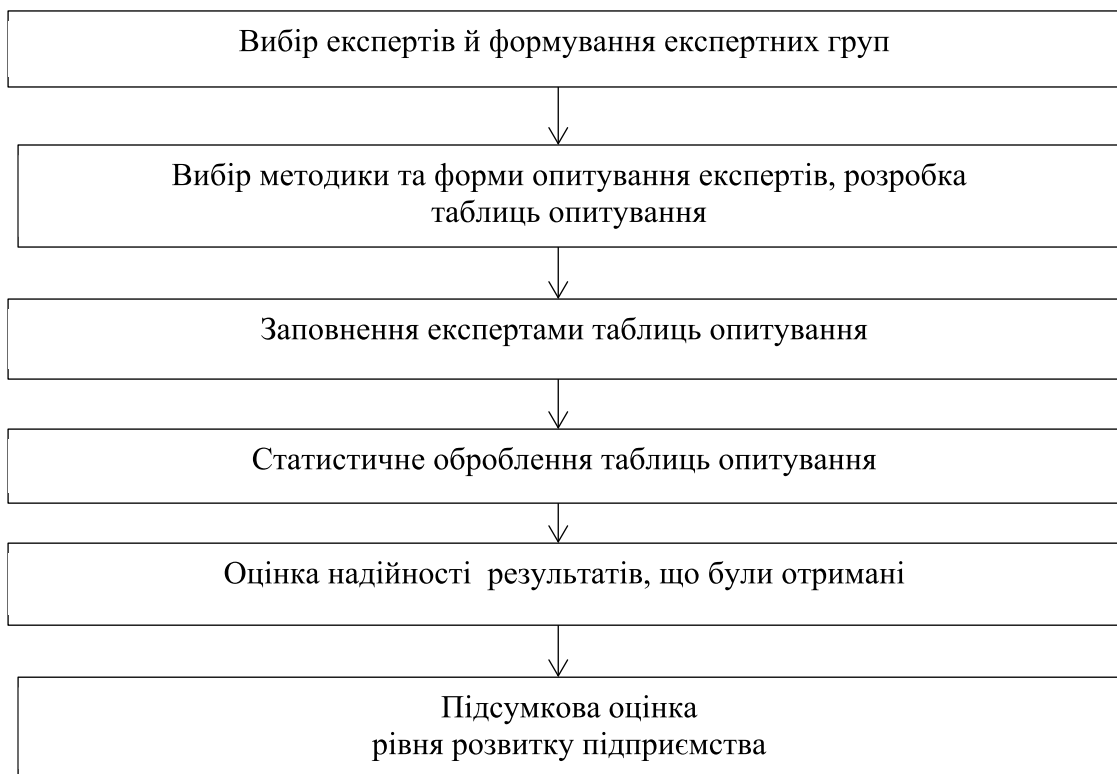


Рис. 3.1. Рекомендовані етапи оцінювання управління розвитком підприємства аграрного сектору методом експертних оцінок, 2025-2029 рр.

Аналіз рівня є важливою складовою процесу аналізу, яка дозволяє відповісти на такі питання: чи здатне підприємство досягти своїх стратегічних цілей у динамічному бізнес-середовищі; чи створені в досліджуваному підприємстві умови для ефективної реалізації кожної з розроблених стратегій. Встановлено, що виконання цього завдання сприятиме формуванню стратегічної поведінки та успішному здійсненню стратегічного управління в досліджуваному підприємстві.

Ця місія полягає у розробці стратегії для досягнення стратегічних цілей, визначенні ключових зовнішніх і внутрішніх чинників, а також контролі за виконанням постійно оновлюваного плану реалізації. Управління розвитком аграрного підприємства є процесом, що впливає на створення та реалізацію ефективних стратегій, які забезпечують збалансовані взаємовідносини між організацією, її окремими підрозділами, зовнішнім середовищем та внутрішніми умовами.

У нашому кваліфікаційному дослідженні ми визначили місію аграрного підприємства, а також методи її досягнення. Основною метою аграрного підприємства є отримання прибутку на основі власних конкурентних переваг.

Водночас військове вторгнення створило напругу для українських портів, через які проходить близько 90% сільськогосподарського експорту. Наразі собівартість вирощування продукції не покриває ринкових витрат, що призводить до зниження попиту на насіння, паливо, добрива та всю техніку, необхідну для аграрного сектору.

Для вибору нових та ефективних стратегій розвитку підприємства було проведено дослідження зовнішніх факторів мікросередовища, а також можливих реакцій підприємства на ризики з боку конкурентів, споживачів і виробників, які зведені в табл. 3.1.

Серед важливих факторів впливу можна виділити сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції, зростання цін на сировину для виробників, а також перспективи значного впливу на цінову політику тощо.

Аналіз факторів мікросередовища показав, що конкуренти та споживачі мають істотний вплив на досліджуване господарство. Значна частина продукції досліджуваного господарства реалізується в Полтавській області.

На основі проведеного аналізу факторів рекомендовано впровадити ефективне управління та забезпечити реалізацію стратегії зростання (розвитку) для покращення діяльності досліджуваного аграрного підприємства.

Розвиток ринкових відносин встановив нові принципи управління сучасними підприємствами. У ринкових умовах керівники організацій більше не можуть дозволити собі «стратегічну безвідповідальність» за свої дії. Вони

зобов'язані самостійно приймати важливі довгострокові стратегічні рішення, враховуючи економічну ситуацію, правила ведення виробничої діяльності, а також законодавчі та нормативні акти, що формують ринкову кон'юнктуру.

Таблиця 3.1

Чинники зовнішнього мікросередовища, що матимуть найбільший вплив на управління розвитком підприємства, 2025-2029 рр.

Складові	Прогнозована реакція
Конкуренти	
прогнози виходу на регіональні ринки; вплив на цінову політику; значна кількість конкурентів	контроль якості продукції; очікуване зниження ціни реалізації продукції; захоплення ринків на основі місцевого попиту; здійснення рекламних заходів, заходи щодо просування аграрної продукції
Споживачі	
бажання споживача контролювати якість продукції; вимоги замовника до формування більш широкого асортименту продукції (або переробка продукції); сезонність купівлі аграрної продукції	розширення асортименту продукції, відкриття нових ринків збуту; формування сезонних знижок у несезонні періоди; вимоги до вдосконалення зберігання продукції; формування відділу контролю якості
Виробники	
нестабільні відносини з постачальниками сировини; зростання цін на сировину, паливо, мастила, засоби захисту рослин тощо; подібна продукція від різних конкурентів на ринку; можливість створення гуртової торгівлі для закупівлі сільськогосподарської продукції	встановлення оптимальних цін на сільськогосподарську продукцію порівняно з конкурентами; зниження собівартості продукції; пошук нових постачальників; укладання договорів закупівлі сировини, палива, мастильних матеріалів та ін.; пропозиція щодо розширення асортименту сільськогосподарської продукції

Нещодавні події в Україні та світі значно ускладнили агропідприємствам можливості для виживання як у теперішньому, так і в майбутньому. Роль аграрних підприємств в економіці, їх внесок у створення конкурентного ринкового середовища, забезпечення зайнятості населення, вирішення соціальних проблем та підтримання політичної стабільності до початку бойових дій була безсумнівною.

Отже, в додатку К висвітлюємо деякі аспекти вдосконалення бізнес-моделі досліджуваного агросуб'єкта в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

Коли аграрне підприємство формує свою стратегію розвитку, воно повинно чітко усвідомлювати свою місію та цілі. В останні роки воєнний стан, непередбачуване бізнес-середовище, численні нові правила та закони, обмежені внутрішні ресурси, а також ускладнене зовнішнє середовище, особливо у фінансовій сфері, створили серйозні виклики для вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

3.2. Економічні наслідки формування стратегічного розвитку підприємства аграрного сектору

За сучасних умов важливу роль відіграє ефективне впровадження ідей та методів стратегічного управління в їхній господарській діяльності. Війна суттєво вплинула на всі учасники аграрного ринку. Перебої з постачанням та зростання цін на енергоносії призвели до значного подорожчання виробничих факторів, зокрема мінеральних добрив та паливно-мастильних матеріалів. Таким чином, стратегія управління господарською діяльністю досліджуваного підприємства на період 2025-2029 років передбачає комплексний підхід до розробки стратегії розвитку та підвищення економічної ефективності в умовах зростаючої конкурентоспроможності.

Ми пропонуємо стратегію розвитку для підприємства аграрного сектору, яка розрахована на п'ятирічний період і узагальнена у вигляді табл. 3.2.

Нами сформовано стратегічне бачення розвитку досліджуваного підприємства, яке включає низку цілей і завдань. Основною метою стратегії є підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності агроформування.

Впровадження вказаних напрямків здатне підвищити заробітну плату працівників аграрного сектору та поліпшити рівень життя сільських мешканців, а також збільшити обсяги витрат на соціальний розвиток села. Запропонована стратегія розвитку може зміцнити соціальну відповідальність і задовольнити потреби підприємців. Затверджений формат стратегії повинен бути реалізований у визначеній послідовності.

**Рекомендовані складові елементи стратегії розвитку підприємства,
2025-2029 рр.**

Складові розвитку	Умови реалізації	Період
ЦІЛЬ 1 : диверсифікація агровиробництва для нівелювання ризиків недоотримання прибутку		
Організаційно-управлінські	- комплексна оптимізація управлінської та організаційної структур;	2025
	- запровадження всіх етапів управління та введення контролю за діяльністю відповідальних виконавців імплементації стратегії розвитку;	2025-2029
	- залучення молодих спеціалістів (випускників профільних закладів освіти, молоді, що проживають у Кременчуцькому районі)	2025-2029
ЦІЛЬ 2: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей підприємства аграрного сектору на ринку		
Екологічні, техніко-технологічні	- АРМ директора підприємства та головних спеціалістів (бухгалтера, економіста, агронома);	2025-2027
	- оптимізація наявних посівних площ; - застосування раціональних сівозмін	2025-2029
	- розширення, добудова складських приміщень, ремонт існуючих;	2026-2028
	- оновлення існуючої аграрної техніки, закупівля нової;	2025-2029
Біологічні	- проведення сортооновлення	2025-2029
ЦІЛЬ 3: Управління соціальною відповідальністю підприємства		
Соціальні	- ремонт доріг у Кременчуцькому районі;	2028
	- фінансова відповідальність за реабілітацію воїнів ЗСУ (працівників підприємства), залучення ветеранів війни до господарської діяльності	2025-2029

Питання організаційних механізмів реалізації стратегій зростання (розвитку) потребує особливої уваги. На нашу думку, цей процес має включати наступні етапи:

1. Комплексна оцінка умов господарювання.
2. Визначення конкретних обов'язків для кожного елемента стратегії розвитку бюджетування, що слугує основою для формування набору показників стратегічної мети.
3. Планування умов для реалізації стратегії.
4. Розрахунок потреб у ресурсах.

5. Розробка плану соціально-економічного моніторингу реалізації стратегії.

6. Перегляд значення показників ефективності за необхідності.

7. Оцінка кінцевих результатів та ефективності реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Використання контрольних засобів може суттєво впливати на підвищення ефективності стратегії. У процесі управління аграрним підприємством також важливо застосовувати інструменти контролю.

У умовах посилення конкуренції на вітчизняному аграрному ринку неналежна поведінка керівництва аграрних підприємств може призвести до значних фінансових втрат або навіть до банкрутства. Це може бути наслідком прийняття рішень, що базуються на суб'єктивній інтуїції власника, вибору невірної напрямку розвитку тощо. Вибір чіткої та послідовної стратегії, а також стратегічної політики управління і планування стає дедалі складнішим завданням для кожного сільськогосподарського підприємства, а також для галузі в цілому (додаток Л).

Основний принцип сівозміни полягає в чергуванні культур, повертаючись до попередньої ділянки через 3-5 років. Якщо є можливість, цей термін варто подовжити. Ігнорування сівозміни може призвести до ряду проблем: по-перше, з кожним роком зростає кількість шкідників і хвороб, які вражають культури, що тривалий час вирощуються на одному місці; по-друге, це негативно впливає на стан ґрунту, призводячи до його виснаження та порушення балансу поживних речовин. Отже, сівозміна сприяє підвищенню врожайності завдяки більш ефективному використанню запасів поживних речовин у ґрунті та зменшенню чисельності шкідників і збудників хвороб.

Раціональна структура оброблюваних земель повинна забезпечувати:
задоволення внутрішніх потреб господарства в продукції рослинництва;
дотримання вимог щодо чергування культур у сівозміні з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов, спеціалізації підприємства тощо;

виконання договірних зобов'язань щодо реалізації сільськогосподарської продукції;

ефективне використання трудових ресурсів і засобів виробництва, зокрема обладнання та техніки.

Використання цих попередників сприяє підвищенню врожайності та якості культур, тому їх розміщення після найкращого попередника допомагає вирішити багато проблем, пов'язаних із боротьбою зі шкідниками та хворобами.

Для посівів досліджуваного підприємства рекомендуються такі попередники (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані попередники для сільськогосподарських культур у підприємстві, 2025-2029 рр.

Культури у сівозміні	Рекомендовані попередники
Озима пшениця	Багаторічні бобові трави (конюшина, люцерна та ін.), озимий ріпак; просапні культури – рання картопля, кукурудза на зелений корм і силос, цукрові буряки; гречка
Соняшник	Озимі зернові, що висіяні по зайнятих і чистих парах або зернобобових; сіють також після кукурудзи, картоплі
Цукрові буряки	Озимі зернові, зернобобові, пар
Кукурудза	Озимі зернові, зернобобові, цукровий і кормовий буряк, гречка, картопля
Соя	Озимі й ярі зернові, зернобобові, цукрові буряки, кукурудза на зелений корм та силос, картопля, багатолітні злакові трави
Горох	Зернові культури

Крім того, вирощування зернових культур після багаторічних трав і бобових значно підвищує забезпеченість азотом, майже вдвічі. Це допомагає захистити посіви від захворювань і зменшити їх шкоду, що сприяє збереженню ресурсів та виробництву екологічно чистої продукції. Проблему бур'янів можна вирішити за допомогою належного обробітку ґрунту, уникаючи використання гербіцидів.

Сівозміна здатна підвищити продуктивність на 12-15 % без додаткових витрат. Це пов'язано з тим, що сівозміна ефективніше контролює хвороби рослин, бур'яни та шкідників. Чергування культур дозволяє раціональніше використовувати техніку та покращує баланс гумусу в ґрунті.

У процесі впровадження обраної стратегії для досліджуваного аграрного підприємства було рекомендовано впровадити нову сівозміну, враховуючи культури, які вже вирощуються на підприємстві (табл. 3.4).

Урожайність та якість продукції залежать від типу насіння, що використовується в господарстві. Впровадження високоякісних сортів насіння здатне не лише підвищити врожайність, а й збільшити загальний обсяг виробництва.

Таблиця 3.4

Рекомендована варіативність сівозмін для підприємства, 2025-2029 рр.

Варіанти сівозмін для підприємства		
I варіант	II варіант	III варіант
1 рік – пар	1 рік – пар	1 рік – пар
2 рік – озима пшениця	2 рік – озимі пшениця	2 рік – озима пшениця
3 рік – кукурудза на зерно	3 рік – кукурудза на зерно	3 рік – зернобобові
4 рік – соняшник	4 рік – ячмінь	4 рік – кукурудза на зерно
	5 рік – овес	5 рік – озима пшениця
	6 рік – озима пшениця	6 рік – соняшник
	7 рік – соняшник	

На основі проведеного дослідження була розроблена стратегія розвитку для аграрного підприємства. Її реалізація вимагатиме додаткових інвестицій у перспективні виробничі напрямки, розширення частки на ринку, повного використання державної підтримки, а також застосування засобів для формування попиту і стимулювання збуту. Крім того, важливо впроваджувати передові досягнення в техніці, технологіях, управлінні та організації маркетингу.

Для підвищення загального збору зернових на досліджуваному підприємстві слід впроваджувати високоврожайні сорти, які не лише сприяють збільшенню урожайності, але й забезпечують кращу якість продукції. Важливу роль у врожайності відіграє реалізація планів щодо виведення більш перспективних і високоврожайних сортів. У випадку деяких сортів план висіву виконується недостатньо, тоді як у інших – надмірне виконання призводить до зміни співвідношення між ними. Збільшення частки більш урожайних сортів призведе до підвищення середньої врожайності культури і навпаки.

У додатку М наведені рекомендовані нові сорти зернових культур для агроформування.

Пропоновані сорти характеризуються високою врожайністю, стійкістю до вилягання, а також значною витривалістю до посухи і морозів, що забезпечує їх зимостійкість. Додатково, ці сорти демонструють високу стійкість до найбільш поширених небезпечних хвороб, що дозволяє суттєво знизити витрати на хімічні засоби захисту рослин і сприяє поліпшенню екологічної ситуації.

Розглянемо підвищення врожайності, яке може бути досягнуто завдяки впровадженню сівозмін у проєктному періоді 2025-2026 рр. у порівнянні з 2023 р. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогнозна ефективність впровадження сівозмін у підприємстві,
2025-2026 рр.**

Показники	Урожайність, ц/га		2025-2026 рр. до 2023 р., (+, -)	Виробництво продукції, ц		2025-2026 рр. до 2023 р., (+, -)
	2023 р.	2025-2026 рр.		2023 р.	2025-2026 рр.	
Пшениця озима	42,1	50,9	+8,8	64450,0	70121,6	+5671,6
Кукурудза на зерно	101,1	102,7	+1,6	60651,0	61621,4	+970,4
Соняшник	33,0	39,6	+6,6	58676,0	62548,6	+3872,6
Соя	11,6	15,1	+3,5	38999,0	40364,0	+1364,9

Аналізуючи дані, представлені в табл. 3.5, можна дійти висновку, що впровадження сівозмін у господарстві в найближчій перспективі, а саме у 2025-2026 рр., призведе до збільшення урожайності озимої пшениці на 8,8 ц/га, соняшнику – на 6,6 ц/га, кукурудзи на зерно – на 1,6 ц/га, а сої – на 3,5 ц/га. Це, в свою чергу, сприятиме зростанню виробництва озимої пшениці на 5671,0 ц, соняшнику – на 3872,6 ц, кукурудзи на зерно – на 970,4 ц, та сої – на 1364,9 ц. Отже, підвищення урожайності та обсягів виробництва продукції агроформування підтверджує доцільність впровадження науково обґрунтованих сівозмін у агроформуванні.

Далі розрахуємо економічну ефективність впровадження цих сівозмін (табл. 3.6).

Внаслідок впровадження сівозмін чистий дохід у господарстві може зрости на 5649,6 тис. грн, досягнувши 222480,9 тис. грн. Це зростання відбудеться, зокрема, за рахунок збільшення чистого доходу від озимої пшениці на 1272,9 тис.

грн, кукурудзи на зерно на 2179,3 тис. грн, соняшнику на 1761,2 тис. грн та сої на 436,2 тис. грн.

Таблиця 3.6

Прогнозне зростання чистого доходу від реалізації основної продукції підприємства за рахунок упровадження сівозмін, 2025-2026 р.

Показники	Чистий дохід від реалізації, тис. грн		2025-2026 рр. до 2023 р., (+, -)
	2023 р.	прогноз	
Пшениця озима	18719,5	19992,4	+1272,9
Кукурудза на зерно	145284,2	147463,5	+2179,3
Соняшник	38287,4	40048,6	+1761,2
Соя	14540,2	14976,4	+436,2
Всього	216831,3	222480,9	+5649,6

У рамках запропонованої стратегії розвитку підкреслюємо необхідність реструктуризації виробництва для розширення можливостей аграрних підприємств на ринку. На сучасному етапі розвитку аграрного сектору важливим є створення умов для технологічного забезпечення господарських процесів шляхом оновлення матеріально-ресурсного потенціалу та впровадження новітніх технологій. Машинно-тракторний комплекс має бути обладнаний сучасною сільськогосподарською технікою, що відповідає вимогам ефективних енергозберігаючих і ресурсозберігаючих технологій у виробництві, переробці та зберіганні, а також забезпечує безпечні умови праці та оптимальну продуктивність. Для збирально-транспортних ланок, включаючи зернозбиральні комбайни та автомобілі, під час роботи в заданих умовах важливо враховувати швидкість руху, час та тривалість заповнення бункера жниварки зерном. Необхідно також визначити маршрути автомобільного руху та кількість автомобілів, які потрібні для транспортування зерна від одного комбайна до іншого.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано стратегію управління господарською діяльністю на

період 2025-2029 рр., яка передбачає комплексний підхід до забезпечення розвитку та підвищення економічної ефективності підприємства в умовах посилення конкурентоспроможності.

2. Розроблено елементи стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, кожен з яких містить різноманітні цілі та завдання. Очікується, що реалізація цих заходів дозволить вивести підприємство на провідні позиції на ринку Кременчуцького району та Полтавської області в цілому. Для досягнення кожної мети та завдання ефективність елементів визначається індивідуальною тривалістю їх виконання.

3. Для покращення роботи підприємства рекомендується впровадити нову ефективну стратегію управління та використовувати стратегії зростання (розвитку). Це може проявлятися у таких формах стратегічного вибору, як розширення виробництва та підвищення ефективності через оптимальне використання наявних ресурсів; розробка нових видів продукції, додаткова переробка для виходу на нові ринки, розширення асортименту; розширення можливостей господарства за рахунок співпраці з постачальниками, конкурентами, різними посередниками та продавцями; вдосконалення бізнес-процесів тощо.

4. Для забезпечення реалізації розвитку агроформування запропоновані тактичні заходи: підвищення цінової конкурентоспроможності продукції, що може бути досягнуто за допомогою таких методів, як оновлення, придбання та оптимізація аграрної техніки, впровадження науково обґрунтованої сівозміни; використання високоякісних сортів насіння; оптимізація структури посівних площ та ведення соціально відповідального бізнесу.

5. Завдяки впровадженню сівозмін у господарстві, в найближчій перспективі – у 2025-2026 рр. – очікується збільшення урожайності озимої пшениці на 8,8 ц/га, соняшнику – на 6,6 ц/га, кукурудзи на зерно – на 1,6 ц/га, а сої – на 3,5 ц/га. Це призведе до зростання виробництва озимої пшениці на 5671,0 ц, соняшнику – на 3872,6 ц, кукурудзи на зерно – на 970,4 ц, та сої – на 1364,9 ц відповідно. Отже, підвищення урожайності та обсягів виробництва продукції агроформування підтверджує доцільність впровадження науково обґрунтованих

сівозмін у агроформуванні.

6. Зростання чистого доходу в господарстві, яке становитиме 5649,6 тис. грн, також свідчить про доцільність впровадження сівозмін. Прогнозований чистий дохід на цей період складе 222480,9 тис. грн, зокрема за рахунок збільшення чистого доходу від озимої пшениці на 1272,9 тис. грн, кукурудзи на зерно – на 2179,3 тис. грн, соняшнику – на 1761,2 тис. грн та сої – на 436,2 тис. грн відповідно.

ВИСНОВКИ

1. Мета управління розвитком підприємства – це забезпечення довгострокового успіху компанії шляхом встановлення чітких цілей та розробки ефективних стратегій, які враховують як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні фактори.

2. Виявлено, що досягнення стійкого розвитку підприємства вимагає цілісного підходу, який передбачає інтеграцію всіх функціональних областей бізнесу. Стратегія розвитку повинна бути спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням динаміки зовнішнього середовища.

3. Було проведено дослідження, яке вивчало взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем. Для цього ми застосували різноманітні підходи та моделі, що базуються на різних теоріях управління.

4. Ураховуючи непередбачуваність військових дій, підприємствам необхідно розвивати навички прогнозування та будувати стратегії, які дозволять їм успішно діяти в умовах високої невизначеності. У сучасному динамічному бізнес-середовищі стратегія є необхідним інструментом для виживання та розвитку підприємства. Вона дозволяє компанії адаптуватися до змін, передбачати майбутні тренди та займати лідируючі позиції на ринку.

5. Виявилось, що комплексна оцінка можливостей аграрного підприємства є необхідною умовою для розробки ефективної стратегії розвитку. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ризики та можливості, а також розробити план дій, який допоможе досягти поставлених цілей.

6. Встановлено, що у 2023 р., в порівнянні з 2019 р., обсяг виробництва товарної продукції у господарюючому суб'єкті зріс на 74,1 %, що становить 118242,0 тис. грн. Водночас, собівартість реалізованої продукції у 2023 р. досягла 189348,0 тис. грн, що на 46678,0 тис. грн або на 32,7 % більше, ніж у 2019 р. Рівень рентабельності виробництва досліджуваного агроформування за цей період зріс: у 2019 р. рівень збитковості становив 21,6 %, тоді як у 2023 р.

рівень прибутковості досяг 33,9 %.

7. Чистий збиток у 2019 р. склав 30803,0 тис. грн, що свідчить про збитковість господарства, що можна пояснити фактичними кредитними зобов'язаннями, несприятливою ринковою кон'юнктурою та непередбаченими втратами; проте у 2023 р. агропідприємство отримало чистий прибуток у розмірі 64134,0 тис. грн.

8. Проведений аналіз показав, що обсяги реалізації кукурудзи на зерно, сої, соняшнику та озимої пшениці зросли: кукурудзи – в 1,8 рази або на 37468,0 ц; сої – на 63,3 % або на 15966,0 ц; соняшнику – на 55,9 % або на 12912,0 ц відповідно. Це зростання можна пояснити відносно високими цінами на ці продукти для підприємства. Водночас спостерігається зниження обсягу реалізації ячменю на 10120,0 ц, що становить 67,5 % у 2023 р. в порівнянні з 2019 р. Більшість аграрної продукції, що виробляється в досліджуваному господарстві, постачається на переробні підприємства або до посередницьких комерційних структур, які займаються її реалізацією.

9. В результаті проведення SWOT-аналізу можна зробити висновок, що привабливими напрямками діяльності, які можуть забезпечити конкурентну перевагу в зовнішньому середовищі для досліджуваного підприємства, є: додаткова переробка продукції, пошук можливостей для збільшення попиту на продукцію, доступ до нових ринків або сегментів ринку, а також можливість впровадження кращих стратегій.

10. До загроз, що можуть вплинути на функціонування досліджуваного аграрного підприємства, відносяться: військові дії, зростання конкурентного тиску, агресивні дії конкурентів; недоліки в законодавчому забезпеченні; низький рівень розвитку інфраструктури; посилення впливу цін на споживачів і постачальників; глобалізаційні тенденції та інші фактори.

11. Для покращення роботи підприємства рекомендується впровадити нову ефективну стратегію управління та використовувати стратегії зростання (розвитку). Це може проявлятися у таких формах стратегічного вибору, як розширення виробництва та підвищення ефективності через оптимальне використання наявних ресурсів; розробка нових видів продукції, додаткова

переробка для виходу на нові ринки, розширення асортименту; розширення можливостей господарства за рахунок співпраці з постачальниками, конкурентами, різними посередниками та продавцями; вдосконалення бізнес-процесів тощо.

12. Завдяки впровадженню сівозмін у господарстві, в найближчій перспективі – у 2025-2026 рр. – очікується збільшення урожайності озимої пшениці на 8,8 ц/га, соняшнику – на 6,6 ц/га, кукурудзи на зерно – на 1,6 ц/га, а сої – на 3,5 ц/га. Це призведе до зростання виробництва озимої пшениці на 5671,0 ц, соняшнику – на 3872,6 ц, кукурудзи на зерно – на 970,4 ц, та сої – на 1364,9 ц відповідно. Отже, підвищення урожайності та обсягів виробництва продукції агроформування підтверджує доцільність впровадження науково обґрунтованих сівозмін у агроформуванні.

13. Зростання чистого доходу в господарстві, яке становитиме 5649,6 тис. грн, також свідчить про доцільність впровадження сівозмін. Прогнозований чистий дохід на цей період складе 222480,90 тис. грн, зокрема за рахунок збільшення чистого доходу від кукурудзи на зерно – на 2179,30 тис. грн, озимої пшениці на 1272,90 тис. грн, соняшнику – на 1761,20 тис. грн, сої – на 436,20 тис. грн відповідно.