

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

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

---

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Система стратегічного управління підприємством в  
сучасних умовах»**

(на матеріалах ХХХ «XXXXXXXXXX» Лубенського району)

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Жукова Тетяна Олександрівна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Ірина ЗЕГРЕБЕЛЬНА

**Полтава – 2022 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	8
1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління підприємством	8
1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного управління	14
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Суб'єкти та об'єкти стратегічного управління підприємством	26
2.3. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства	33
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	45
3.1. Забезпечення відповідності між обраною стратегією діяльності та процесами стратегічного управління в підприємстві	45
3.3. Розробка тактичних заходів із реалізації стратегії підприємства	54
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	78

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасній ситуації розвитку сільського господарства України пріоритетом стратегічного управління є посилення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів у довгостроковій перспективі, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Питанням стратегічного управління присвячені праці багатьох вчених, зокрема: І. Ансоффа, В. Василенка, В. Герасимчук, В. Денісова, Л. Довгань, З. Шершньової, В. Немцова, Б. Мізюка, А. Міщенко, В. Пономаренка, М. Портера, О. Скібіцького, М. Туленкова, З. Шершньової та багатьох інших.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (01.2018-01.2023 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- визначено сутність категорій «стратегія», «стратегічне управління»;
- наведено характеристику концепцій стратегічного управління;
- визначено стратегічні конкурентні переваги аграрного підприємства;
- запропоновано етапи оцінювання стратегічного рівня XXX «XXXXXXXXXX» методом експертних оцінок;
- розроблено тактичні заходи щодо реалізації стратегії суб'єкта господарювання, що матимуть різноаспектні ефекти.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування системи стратегічного управління підприємством у сучасних умовах.

**Предмет дослідження** – науково-методичні та практичні аспекти

системи стратегічного управління суб'єкта підприємницької діяльності агропродовольчої сфери.

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

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у полягає у поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень формування системи стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

*набули подальшого розвитку:*

- дослідження щодо переваг системи стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери, зокрема, обґрунтовано, що пріоритетним напрямом забезпечення даної системи є внутрішні управлінські ресурси підприємства, які не потребують значних капіталовкладень.

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

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

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

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Основні причини неефективної реалізації стратегій розвитку в підприємствах агропродовольчої сфери», «Критерії сталого розвитку агропродовольчої сфери» у збірниках конференцій, 2021-2022 рр.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 2 рисунки та 11 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління підприємством

Ідея, яка відображає природу стратегічного управління підприємством, полягає в тому, що при визначенні конкретних цілей підприємства необхідно враховувати зв'язки та вплив середовища підприємства (як внутрішнього, так і зовнішнього). Стратегія, в даному випадку, є інструментом досягнення цілей, а її реалізація вимагає від усієї організації дії в стратегічному режимі. Підсумовуючи все вищесказане, ми можемо дати найбільш повне визначення стратегічного управління підприємством таким чином: стратегічне управління підприємством – це те, де вище керівництво здійснює довгострокове управління підприємством і у ході цієї діяльності визначаються конкретні цілі та стратегії їх досягнення з урахуванням усіх зовнішніх і внутрішніх умов, які найбільше на них впливають, і забезпечують виконання всіх розроблених планів.

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

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

Розглянемо детальніше сутність категорії «стратегія», «стратегічне управління». Так, дослідник [47, с. 18] зазначає, що стратегія є переліком

послідовних заходів, аргументів, концепцій, методик та дій, що спрямовані віднайти таке рішення проблеми, яке дозволить серйозно вплинути на ситуацію та виправити її. Серед способів управлінського впливу на стратегічні проблеми підприємств з метою їх вирішення є необхідним виділення системи взаємопов'язаних функцій стратегічного менеджменту, метою яких є формування стратегії розвитку: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, контроль реалізації стратегії.

На думку В. Василенка [12, с. 45], стратегічне управління – це процес, за допомогою якого управлінці мають довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, формують стратегії для досягнення цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні чинники, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, що постійно розвиваються і змінюються.

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

З цього приводу дослідник відзначає наступне: «Компанії, що не звертають належної уваги на ринки, які постійно змінюються, та не відстежують ринкову ситуацію, приречені бути викинутими на берег» [24, с. 34]. Це свідчить про те, що спроможність до адаптації будь-якої підприємницької структури залежить від уміння постійно підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку, вчасно реагувати на зміни, на вимоги ринку, на конкуренцію.

На думку науковця сутність стратегії можливо розкрити за рахунок комбінації 5-ти «Р» [5, с. 11-12]:

– стратегія – план дій (Plan);

– стратегія – дії, що направлені на те, щоб перехитрити своїх конкурентів (Ploy);

– стратегія – перелік дій, або план, що може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути все рівно забезпечений (Pattern);

– стратегія – позиція в навколишньому середовищі (Position);

– стратегія – бачення певного стану, до якого треба прагнути (Perspective).

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

– формування стратегії за періодами її реалізації (1970-ті рр.);

– характеристика стратегічних позицій (1980-ті рр.);

– управління на базі відбору стратегічних завдань (1990-ті рр.);

– управління за умов динамічно зростаючої невизначеності середовища (кінець 1990- х рр.);

– управління мережевими формуваннями (2000-ті рр.).

Одним із головних завдань будь-якого менеджменту є досягнення балансу у взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Кожна організація бере участь у трьох процесах:

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

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

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

Необхідно зазначити, що підвищення рівня нестабільності провокує управлінську практику виробляти нові методи стратегічного менеджменту,

які регламентують діяльність організації.

Застосування стратегічного підходу у діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій дієві управлінські рішення, відповідно до умов зовнішнього середовища, здійснюють оптимальний розвиток усіх складових елементів діяльності суб'єкту.

Професор з Канади Генрі Мінцберг у своїй книзі «Підйом та падіння стратегічного планування» скептично віднісся до важливості формального процесу стратегічного планування. А враховуючи швидкі та непередбачувані зміни, є вагомі підстави сумніватися в ефективності класичних методів стратегічного планування та шукати альтернативи [12]. Ми дотримуємося думки про те, що стратегічне планування є основою для прийняття бізнес-рішень.

Практика ведення бізнесу демонструє необхідність залучення співробітників усіх рівнів до стратегічного мислення та формування різновекторних цілей і завдань. Для цього є низка причин [20, с. 145; 28, с. 23; 37, с. 15; 55, с. 13]:

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

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

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

по-третє, потреба у гнучких організаційних структурах. Про це говорить Іцхак Адізес у своїх працях та наголошує, що великі організації мають бути мобільними, розподілятися на невеликі підрозділи й дарувати в середині колективу та назовні «любов» [1, с. 234]. Зокрема, Google та Lego визнали пріоритетність формування та підтримки таких гнучких організаційних структур. Саме гнучкість дозволить учасникам ринку реагувати на швидкі зміни, що спричинені інноваційними технологіями, зміною потреб клієнтів та нових конкурентів. Однак, гнучка організація може працювати лише зі стратегічно орієнтованими працівниками. Коли кругозір працівників закінчується в межах власної робочої зони, швидке коригування навряд чи можна здійснити. Під гнучкістю мається на увазі, що зміни можуть бути ініційовані не тільки зверху, тобто керівництвом, але й знизу, від працівників, які часто орієнтуються у нових тенденціях раніше, ніж керівництво [57, с. 128; 62, с. 240];

по-четверте, низька результативність господарювання внаслідок надмірного перенавантаження керівниками. Якщо існує корпоративна культура, в якій спільне стратегічне бачення не винагороджується, це призводить до опору змінам. Вищеперераховане вказує на існування світових тенденцій щодо зростання стратегічної значимості кожного працівника [30, с. 10; 34, с. 94].

Українські реалії вказують на необхідність поєднання системності управління та реалізації можливостей конкретної ситуації. Підприємства потребують спрощення всіх процесів. Відповідно, для швидкого та ефективного вирішення економічних проблем, особливо у великих підприємницьких структурах, слід застосовувати поділ системи на локальні підсистеми в залежності від функціональних задач. При цьому, важливо забезпечити оптимальність поділу з огляду на завдання і мету функціонування організації [6, с. 373; 8, с. 42; 9].

Основною ціллю поділу є створення, розвиток та функціонування системи менеджменту, за якої оперативні проблеми вирішувалися б у стиснуті строки, з оптимальним використанням наявних ресурсів, і, при цьому, з максимальною результативністю. Тобто загальні управлінські завдання поділяються на локальні проблеми, при цьому, для їх розв'язання, створюються певні локальні системи управління, діяльність яких координується.

В умовах швидкого розвитку стратегічного управління та його безумовних переваг над іншими теоріями, стратегічне управління почало формувати властивості, що йому непритаманні [13, с. 72; 19, с. 98].

По-перше, стратегічне управління не є єдиним засобом, спроможним вирішити усі проблеми підприємства. Управлінцям слід застосовувати також й інноваційний менеджмент та керувати на основі різноманітних інформації й знань, оскільки пов'язані лише з менеджментом ірраціональні очікування, сподівання є основою непродуктивних наслідків. Найпопулярнішим із них є такий, що стратегічний менеджмент гарантує чітке визначення параметрів та середовища існування організації у майбутньому. Проте, він дає можливість оцінити перспективи майбутнього, зафіксувати бажані результати, але ймовірність досягнення визначених показників у системі стратегічного менеджменту не є 100 % [22, с. 140; 29, с. 101].

Ще декілька років тому, згідно дослідження, в Україні була негативна ситуація з стратегічним плануванням, оскільки лише 30 % підприємств використовували його на постійній основі [36, с. 139]. Проте слід констатувати, що ситуація покращилася і зараз підприємства ставляться максимально серйозно до свого майбутнього.

Отже, в Україні активно впроваджуються загальносвітові тенденції розвитку стратегічного планування: спільна робота організованих команд; орієнтованість на працівників; інтерактивне навчання; створення позитивного досвіду; зменшення великих корпоративних структур; можливість віддаленої роботи; застосування зовнішнього аудиту;

використання найсильніших сторін співробітника; впровадження штучного інтелекту та інші новітні способи, що допомагають досягти максимального результату.

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

Безумовно, за динамічних умов стратегія, що сучасне підприємство у бізнесі, розглядається в системній (явній) формі, відповідно, розроблене та реалізоване з використанням стратегічних концепцій, які часто називають «філософією» бізнесу.

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

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

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

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

водночас будучи технологічно сильнішим і конкурентоспроможними.

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

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

Актуальним завданням на сьогодні є формування концепції інтегрованого, комплексного підходу зростання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкту [4; 10, с. 42; 23, с. 128; 32, с. 66].

Відповідь не може бути ідентичною навіть для двох подібних підприємств, що працюють на одному ринку і мають ідентичні цілі. Тому залежно від дії зовнішнього оточення, внутрішніх чинників, стратегічних завдань, особливостей господарства концепція підвищення конкурентоспроможності має включати в себе різні елементи: фінансові, організаційно-управлінські, інвестиційні, технологічні, маркетингові тощо.

Зазначимо, що вчені виокремлюють три рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

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

На рівні забезпечення конкурентоспроможності підвищення інвестиційної діяльності привабливості підприємства;

на тактичному рівні конкурентоспроможність характеризує стан самого підприємства;

на оперативному рівні підвищення конкурентоспроможності – це підвищення конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність є одним із головних економічних категорій сучасної науки, з якою пов'язують успіх функціонування суб'єктів

конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому.

Труднощі до визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» можна пояснити його особливостями, що виділені в економічній літературі різними фахівцями, що конкурентоспроможність [27, с. 32; 35, с. 148; 39, с. 46]:

як адаптивність не є внутрішньою характеристикою підприємства;  
може з'являтися і бути обґрунтованою у випадку наявності конкурентів;

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

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

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

Конкурентоспроможності підприємства постійно пов'язують з такими властивостями, як: впливати на конкурентоспроможну продукцію, послуги, спроможність до продуктивного та ефективного функціонування, задоволення потреб споживачів краще, ніж це чинять основні конкуренти.

Конкурентоспроможність формується на таких показниках як якість, швидкість прийняття рішень, технічні характеристики, обслуговування та варіації продукції тощо. До таких особливостей можна віднести: глобалізацію ринку і наявність всесвітньої інформаційної мережі (networked есопому – глобальне електронне середовище) [44, с. 50; 49, с. 224].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом фокусування підприємства на споживачеві, покращенні якості продукції, застосуванні інноваційної політики, поліпшення умов роботи та низки інших факторів. Саме тому, особливий акцент необхідно зробити на людських ресурсах як ключовому елементові продуктивності й конкурентоспроможності [8, с. 43; 50, с. 95].

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

У даному контексті це означає, що продукція певного регіону, за своєю якістю та ціною буде привабливішою для внутрішніх та зовнішніх покупців, аніж продукція інших виробників [33, с. 216].

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

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

Науковець вважає, що за умов розвиненого товарного виробництва конкуренція є необхідним явищем, що спонукає господарства бажати збільшення прибутку за рахунок зростання продуктивності праці, збільшення масштабів діяльності, удосконалення форм організації процесу виробництва тощо [40, с. 8].

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

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

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

колективу спеціалістів [48, с. 43].

Безумовно, конкуренція виникає у найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним з найбільш популярних визначень конкуренції є аспект боротьби, суперництва за досягнення найкращих результатів в окремій сфері [42, с. 85].

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

1) більш низькі витрати – означають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати схожий товар з найменшими витратами, ніж у конкурентів [51 с. 101; 58, с. 51; 62, с. 241];

2) диференціація продукції – це здатність забезпечення покупця більшою цінністю у формі нової якості, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування, що дає можливість встановлювати більш високі ціни [2; 7, с. 412].

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

За сучасних умов, як відмічає дослідник, це поняття може бути також визначене як здатність країни, регіону, господарства опиратися міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках «третіх країн» [13, с. 69].

Відтак, їх доречно розподілити на дві групи:

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

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

Як правило, – це визначення конкурентних стратегій розвитку.

Виробничі структури повинні вміти виробляти у широкому асортименті відносно дешеві, проте якісні види продукції, гнучко, швидко реагувати на нові вимоги ринку, надавати сервісні послуги якісно і на високому рівні, бути сприйнятливими до інновацій [16; 20, с. 145].

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

Тактичні дії виробника мають стосуватися реформування системи управління трудовою мотивацією; реорганізації систем економічного аналізу; використання усіх методів для швидшого отримання інформації; здібності до пошуку можливостей відстоювання рішень, важливих для обраного сектора виробництва (через підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішньому ринку можна наростити експортний потенціал країни, співпрацювати з міждержавними інституціями) тощо [31; 36, с. 141].

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

Результативна конкурентна стратегія із врахуванням потенційних конкурентних можливостей, переваг господарюючого суб'єкту, що вміщує довгострокові програми, враховуючи потенційні напрями діяльності, має на меті дієву реалізацію, здатність забезпечити досягнення успіху на ринку та переваги над суперниками [41, с. 163].

В останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється

особливостями, які дає підстави стверджувати про його трансформацію.

Правильність вибору конкурентної стратегії та ефективність її реалізації, в першу чергу, залежить від обсягу потенціалу, що має підприємство, рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства (ефективності його використання), частки ринку, яку займає підприємство, та конкурентної позиції на ньому – лідер, сильна, слабка чи позиція аутсайдера, та цілей, які ставить перед собою підприємство [43, с. 55].

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

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

Лідери галузі постійно шукають нові джерела конкурентних переваг, розробляючи та впроваджуючи різноманітні стратегії. Незважаючи на різноманітність пріоритетів і стратегій розвитку, ефективність стратегічного управління є надзвичайно важливою.

Отже, потрібно відзначити, що ключовим елементом будь-якого корпоративного розвитку є чітко визначена стратегія управління для досягнення чітких цілей. У ситуації, коли на вітчизняному агропродовольчому ринку загострюється конкуренція, непрофесійна поведінка менеджменту може завдати великих збитків, а в разі банкрутства підприємства поступово вступають в еру інтуїтивного прийняття рішень на основі суб'єктивного вибору ринку та його учасників.

## Висновки до розділу 1

1. Доведено, що стратегія підприємства агропродовольчої сфери в конкурентному середовищі включає знання природи стратегічного аналізу, вміння визначати місію агропідприємства, а також здатність оцінювати та контролювати виконання стратегії як основи ефективної політики, її розробки та впровадження. У сучасних економічних умовах питання стратегічного управління та планування аграрних підприємств практично не використовуються. У більшості випадків керівники суб'єктів господарювання лише формально застосовують стратегічне управління. Лише поодинокі випадки вказують на застосування сучасних методів стратегічного управління.

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

3. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність підприємства доречно визначати як спроможність підприємства краще забезпечити пропозицію товарів чи послуг, із конкурентами, за рахунок надання товару чи послугам диференційованих властивостей за умови дотримання стандартів якості.

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

## РОЗДІЛ 2

### СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

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

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

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

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

ХХХ «XXXXXXXXXX» здійснює самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність з метою одержання прибутку, наступного його розподілу між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Господарство самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією і одержаним прибутком.

Майно господарства становлять основні засоби, оборотні кошти, інші цінності, їх вартість відображаються у самостійному балансі товариства. Майно ХХХ «ХХХХХХХХХХ» належить йому на праві власності.

Організаційна структура ХХХ «ХХХХХХХХХХ» демонструє упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи існуючу структуру на систему (додаток Б).

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

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

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

*Таблиця 2.1*

**Динаміка складу і структури земельного фонду  
ХХХ «ХХХХХХХХХХ», 2016-2020 рр., га**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Загальна земельна площа	1199,0	1200,0	1200,0	1200,0	1200,0	100,1
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	1177,0	1180,0	1180,0	1180,0	1180,0	100,3
Рілля	1177,0	1180,0	1180,0	1180,0	1180,0	100,3

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що за аналізований період відбулися зміни у складі та структурі земельних

ресурсів, що вказує на незначне зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь ХХХ «XXXXXXXXXXXX» зросла на 0,1 % чи 1,0 га.

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

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу ХХХ «XXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., (+,-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	25	24	26	31	32	+7
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	4	3	5	6	6	+2
до загальної кількості працівників, %	16	12,5	19,2	19,4	18,8	+2,8
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	21	21	21	25	26	+5
до загальної кількості працівників, %	84,0	87,5	80,8	80,6	81,3	-2,7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	92	95,8	96,2	96,8	96,9	+0,5

Отже, чисельність кадрового складу підприємства у 2020 р. становить 32 особи, з них 6 осіб (18,8 %) керівники всіх рангів (директор, начальники відділів, завідувачі бригадами тощо). Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. Визначено, що протягом досліджуваного періоду близько 96,9 % працівників сільськогосподарського підприємства постійно проживають на даній території, що, на нашу думку, є позитивним чинником, і знижує ймовірність плинності кадрів.

Для того, щоб проаналізувати діяльність ХХХ «XXXXXXXXXXXX», необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку Д.

Розрахунки засвідчують, що питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 44,7 %, озимої пшениці – 17,8 %, послуг у сільському господарстві – 23,6 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як коефіцієнт спеціалізації ( $K_c$ ) становить 0,324, що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства, що пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур з організацією надання послуг в сільському господарстві.

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

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності ХХХ «XXXXXXXXXXXX»,  
2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	23885,1	26452,8	37470,3	48261,7	58396,4	у 2,4 рази
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1137,4	1259,7	1784,3	1556,8	1824,9	160,4
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2029,3	2241,8	3175,4	4090,0	4948,8	у 2,4 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	13127,7	18640,6	22168,8	32738,4	27765,2	у 2,1 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	8512,8	5851,6	13033,7	12483,6	26740,6	у 3,1 рази
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	64,8	31,4	58,8	38,1	96,3	-

Розрахунки даних табл. 2.3 свідчить, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «XXXXXXXXXXXX» збільшилося у 1,4 рази. Чистий прибуток у 2016 р. становив 8512,8 тис. грн, а в 2020 р. –

26740,6 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 18277,8 тис. грн або у 2,1 рази.

Тоді як собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 27765,2 тис. грн, що більше порівняно з 2016 р. на 14637,5 тис. грн або у 1,1 рази відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 64,8 %, що на 31,5 п. п. вище, ніж у 2020 р. (96,3 %).

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

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

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

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

Таким чином, управлінська робота з конкретизації й впровадження стратегії скоріше є правилом, ніж виключенням з нього. За цих умов, стратегічний менеджмент є базою, і діяльність з формування та реалізації

стратегії фактично у певний момент скоординує будь-яку управлінську роботу кожного підприємства.

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

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

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

Є очевидним, що результативність стратегії визначається як межа досягнення за допомогою даної стратегії бажаних стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. До того ж, уніфікованим стратегічним орієнтиром суб'єкта господарювання є його виживання (збереження існування) у довгостроковому періоді внаслідок набуття відносно стійких конкурентних переваг (джерела яких розкриваються за допомогою унікальних характеристик суб'єкта – ринковій позиції, компетенціях, здатностях).

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

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

- 2) у практиці господарювання важливим є виробничо-комерційний

досвід підприємства;

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

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

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

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

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

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

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

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

Таким чином, найдієвішими індикаторами стратегічної діяльності є:

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

Головною стратегією ХХХ «XXXXXXXXXX» є задоволення потреб споживачів шляхом реалізації якісної сільськогосподарської продукції на ринках й обслуговування споживачів.

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

При аналізі можливостей і загроз ХХХ «XXXXXXXXXX» до уваги приймаються елементи загального становища підприємства на ринку, що

можуть впливати на здатність господарства досягти стратегічних цілей: технологічні та екологічні чинники, а також конкуренти, споживачі, постачальники, податковий тиск тощо.

Загальновідомо, що SWOT-аналіз має як переваги, так й недоліки, що потрібно знати й враховувати. Під час вибору оптимальної стратегії для підприємства керується двома підходами:

- від внутрішніх чинників (сильні й слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз);
- від зовнішніх до внутрішніх чинників.

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

Очевидно, що аналіз внутрішнього середовища суб'єкта господарювання дозволяє виявити його можливості для реалізації стратегії; він потрібен тому, що зміни у середовищі можуть привести як до розширення можливостей, так і до обмеження загроз. Також у ході дослідження необхідно проаналізувати відношення «споживач-продукція», стан макросередовища, потенціал галузі у тій території, де підприємство збирається діяти, специфіка конкурентної боротьби на ринку галузі.

На основі даних складається таблиця SWOT, після чого варто відповісти на питання:

- чи має господарство які-небудь сильні сторони або головні переваги, на яких має ґрунтуватися стратегія;
- чи роблять слабкі сторони суб'єкта господарювання його уразливим у конкурентній боротьбі та які недоліки має нівелювати стратегія;
- які можливості підприємство може використати зі своїми ресурсами й досвідом, щоб реально розраховувати на успіх;
- які можливості є перспективними з погляду керівництва;
- яких загроз найбільше повинне побоюватися керівництво, щоб забезпечити свій надійний захист.

Також необхідно встановити зв'язок між внутрішніми й зовнішніми

складовими. При цьому складається матриця SWOT із 4-х полів. На кожному з даних полів експерт має розглянути всі можливі парні комбінації й виділити ті, що мають враховуватися під час розробки стратегії функціонування сільськогосподарського підприємства (додаток Е).

Зовнішнє середовище непрямого впливу – це сукупність факторів, які однаково впливають на всі підприємства, але знаходяться за межами їх впливу.

Для здійснення SWOT-аналізу необхідно побудувати матрицю загроз і можливостей для ХХХ «XXXXXXXXXX» (додаток Е.2 та додаток Е.3).

У висновку, за результатами формування матриці необхідно виділити можливості, які обов'язково необхідно застосовувати при розробці запропонованої стратегії ХХХ «XXXXXXXXXX», при цьому, такими можливостями можуть стати наступні: можливості щодо виходу на нові ринки; популярність у області, районі, місті; пришвидшення темпів росту ринку аграрної продукції.

Кінцевим етапом здійснення SWOT-аналізу є побудова матриці для ХХХ «XXXXXXXXXX» (додаток Е.4).

Загрози, що демонструють найбільшу небезпеку для досліджуваного агроформування і потребують негайного, обов'язкового їх усунення, виглядають так: посилення конкурентного тиску; висока концентрація виробництва та рівень конкуренції; вплив постачальників, споживачів тощо.

При цьому, на кожному з полів нами розглянуті можливі парні комбінації та виділені ті з них, що повинні бути враховані під час розробки стратегії ХХХ «XXXXXXXXXX».

Поле SO: підприємству ХХХ «XXXXXXXXXX» необхідно розробляти стратегію щодо використання таких сильних сторін: ріст відносної частки ринку, значні темпи зростання виробництва, досить висока продуктивність обладнання, устаткування, високий рівень якості продукції, жорсткий конкурентний відбір фахівців, співпраця з організаціями, що володіють значними збутовими можливостями.

Можливості, які з'являються у зовнішньому середовищі для ХХХ «XXXXXXXXXX»: розвиток виробництва, близькість до найбільших внутрішніх ринків, широка популярність у області районі, стабілізація вітчизняної економічної ситуації, наявний науково-інженерний потенціал, прискорення темпу росту ринку аграрної продукції, вихід на нові ринки, розвиток агропромислового комплексу.

Поле WO для ХХХ «XXXXXXXXXX»: господарство повинно знизити рівень впливу слабкостей за рахунок можливостей, що з'явилися, а саме: близькість до внутрішніх ринків, вихід на нові ринки, прискорення темпу росту ринку сільськогосподарської продукції.

Слабкості, що необхідно подолати ХХХ «XXXXXXXXXX»: незадовільна структура балансу, можливість збиткової діяльності, ймовірність банкрутства, ріст заборгованостей (як дебіторської, так і кредиторської), недолік власних оборотних коштів, застаріле устаткування, обладнання, невідповідність організаційної структури господарства сучасним умовам, недооцінка працівниками вищої ланки управління значення маркетингу, обмеженість застосування стратегічного планування, недостатня кількість елементів маркетингової діяльності, проблеми зі збутом аграрної продукції.

Поле ST: перераховані сильні сторони ХХХ «XXXXXXXXXX», що можуть бути використані при усуненні загроз: ріст відносної частки ринку, високі темпи зростання виробництва, високий рівень якості аграрної продукції, жорсткий конкурентний відбір фахівців, співпраця з організаціями, підприємствами, що володіють значними збутовими можливостями.

При цьому, загрозами, що необхідно подолати є: посилення тиску конкурентів, висока концентрація виробництва й рівень конкуренції, вплив постачальників, споживачів, фізичне і моральне старіння основних засобів.

Поле WT: ХХХ «XXXXXXXXXX» має сформулювати стратегію, яка одночасно дозволить позбутися слабкостей та запобігти загрозам.

Отже, на підставі даних SWOT-аналізу визначимо саме ті стратегії, що забезпечать досягнення цілей досліджуваного господарства (додаток Е.5).

Для ХХХ «XXXXXXXXXX» найбільш актуальними є стратегія посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати базу для подальшого розвитку агроформування.

Є очевидним, що стратегія підприємства розкриває генеральну мету та шлях її досягнення. При цьому, стратегія розглядається як специфічний, індивідуальний, довгостроковий план діяльності та розвитку господарства щодо напрямів, сфери, методів, засобів та мети функціонування, а також позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

Загальне управління системою стратегічного управління підприємством здійснюється керівництвом ХХХ «XXXXXXXXXX» і включає розробку та затвердження стратегій, управлінських рішень, узгодження стратегічних цілей і рішень, пов'язаних із глобальними змінами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, за результатами аналізу стратегічного управління ХХХ «XXXXXXXXXX» можна зробити висновок, що підприємство в своїй діяльності виконує свою місію та цілі, але існують проблемні зони, які вимагають вирішення.

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

Удосконалення системи стратегічного управління ХХХ «XXXXXXXXXX» є важливим аспектом виробничої діяльності підприємства. Аналіз показує, що стратегія товариства – це сукупність фінансових, юридичних, організаційних, комунікаційних та маркетингових заходів, остання з яких відіграє важливу роль.

У сучасних умовах рушійною силою розвитку підприємств є конкуренція між учасниками ринку. Кінцева мета будь-якого бізнесу –

досягнення бажаних результатів у конкурентній боротьбі, яка спирається на конкурентоспроможність власних послуг, продукції тощо.

Посилення конкуренції неминуче призводить до зростання важливості забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства та формування стійкої конкурентної переваги. Конкурентна перевага, в першу чергу, узгоджується зі стратегічними цілями розвитку суб'єкта господарювання.

Проте, згідно з принципом адаптації до середовища та забезпечення ефективності управління, що є суттю оперативно-тактичного рівня управління конкурентоспроможністю, конкурентна перевага є визначальною при оцінці потенціалу підприємства та виборі виду стратегії конкурентоспроможності.

За такого розуміння змісту стратегії агроформування необхідно враховувати такі ключові моменти:

по-перше, відмінність реалізується на принципах концепцій компетенції і динамічних здатностей господарства та знаходить власне відображення у стратегічній позиції;

по-друге, якщо перед експертом постає завдання оцінювання успішності підприємства на ринку, то за цих умов необхідно враховувати, що фінансові показники віддзеркалюють лише окремий аспект результатів господарства, які може викривлювати уявлення про його стратегічну перспективу.

Одним із розповсюджених методів визначення стратегії діяльності підприємства є SPACE-аналіз, комплексний метод, що призначений для оцінки ситуації й вибору стратегій. Його привабливість можна пояснити також і тим, що дає можливість аналізу наявної стратегії підприємства навіть і тоді, коли вона існує в неявному вигляді. Господарство завжди має певну стратегію, проте вона складається несвідомо, і тому, як правило, не обґрунтована потрібним чином.

В основі SPACE-аналізу лежить застосування багатокритеріального

підходу, що дозволяє забезпечувати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, і їх об'єднання у групи, надання їм конкретних оцінок або вагових коефіцієнтів у межах певної шкали.

У даному аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання підприємства: фактичний економічний потенціал (інша назва – «фінансова сила»); конкурентні переваги; привабливість галузі (бізнес-напряму); стабільність середовища або зовнішні умови бізнесу. Отже, кожному з критеріїв у межах однієї групи проставляється експертом оцінка за обраною шкалою. Це може бути і 10-, і 5-бальна шкала.

При цьому, вага визначає значущість кожного критерія відносно всієї сукупності критеріїв і міститься у діапазоні від 0 до 1, тоді сума значень має становити 1. Після розрахунку значень оцінок за кожним критерієм (за цим умов, оцінка перемножується на «вагу»), і визначається сумарна оцінка по кожній групі.

Для аналізу стратегічного середовища ХХХ «XXXXXXXXXX» обрано чотири групи критеріїв:

- фактичні конкурентні переваги;
- існуючий економічний потенціал;
- привабливість галузі;
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

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

Оцінка фінансового стану ХХХ «XXXXXXXXXX» передбачає використання достатньо значної кількості показників, що дають змогу різнопланово охарактеризувати напрями діяльності товариства. Проаналізуємо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства за допомогою даних табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

## Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ХХХ

**«XXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., (+,-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,017	0,001	0,044	0,012	0,013	-0,004
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,551	0,469	0,869	1,029	0,652	+0,101
Загальний коефіцієнт ліквідності	0,944	1,036	1,929	2,003	1,162	+0,218
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,000	0,444	0,482	0,501	1,059	+1,059

Проаналізувавши дані табл. 2.4, можемо зробити наступний висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2020 р. складає 0,013, тому відхилення даного періоду становить 0,004, і вказує на зниження можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів. Одночасно, коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань товариство зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований показник у 2020 р. вказує на ймовірність погашення поточних зобов'язань. Його відхилення за 2016-2020 рр. (+0,101) має позитивну динаміку.

Значення загального показника ліквідності у 2020 р. складає 1,162, тоді як у 2016 р. значення даного показнику складало 0,944. Середнє значення за досліджуваний період дані показники перевищує нормативне значення ( $\geq 1,0$ ), що свідчить про задовільний рівень, і, відповідно, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними критеріями. Тенденція до зростання цього показника є позитивною (+0,218).

Про високий рівень забезпеченості ХХХ «XXXXXXXXXXXX» власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2020 р. фактичний рівень перевищує

нормативне значення ( $> 1$ ), і складає 1,059. Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства.

Розрахунок зваженої оцінки критерію економічного потенціалу ХХХ «XXXXXXXXXX» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Розрахунок зваженої оцінки критерію економічного потенціалу ХХХ  
«XXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Загальний коефіцієнт ліквідності	8	0,05	0,40
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	7	0,10	0,70
Стабільність отримання прибутку	8	0,50	4,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7	0,10	0,70
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	2	0,05	0,10
Рентабельність власного капіталу	6	0,20	1,20
Разом			7,10

Отже, фінансове становище господарства становить 7,10 бали. Такий результат пояснюється значеннями показників за 2016-2020 рр.:

зростанням загального коефіцієнту ліквідності: 0,944; 1,036; 1,929; 2,003; 1,162 при нормативі у 1,0;

зростанням коефіцієнту швидкої ліквідності: 0,551; 0,469; 0,869; 1,029; 0,652 за нормативу 0,7;

чистий прибуток отримувався щороку: 8512,8; 5851,6; 13033,7; 12483,6; 26740,6 тис. грн;

зниженням та низьким рівнем коефіцієнту абсолютної (негайної) ліквідності: 0,017; 0,001; 0,044; 0,012; 0,013 за нормативу 1,0;

зростанням коефіцієнту забезпеченості оборотних активів власними коштами: 0,000; 0,444; 0,482; 0,501; 1,059 при нормативі 0,1;

коливанням рентабельності власного капіталу 37,2 %; 20,4 %; 31,1 %, 25,1 %; 58,2 %.

При оцінюванні конкурентних переваг враховувались ринкова частка підприємства, прихильність покупців, товарна структура, рентабельність

продажів та цінова політика (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Розрахунок зваженої оцінки критерію конкурентних переваг ХХХ  
«XXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Ринкова частка підприємства	3	0,20	0,60
Прихильність покупців	5	0,20	1,00
Товарна структура	6	0,10	0,60
Рентабельність продажів	5	0,30	1,50
Цінова політика	6	0,20	1,20
Разом			4,90

Отже, підсумок по зваженій оцінці критерію конкурентних переваг ХХХ «XXXXXXXXXX» становить 4,90 бали.

Значне перевищення результату по цьому критерію пояснюється кращими значеннями чинників, що її характеризують. Не дивлячись на значну кількість конкурентів, підприємство Лубенського району міцно займає свої позиції на ринку. Цінова політика орієнтована на гнучку політику знижок, відстрочок платежів тощо.

Для характеристики привабливості галузі були обрані такі показники, як потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу галузі, капіталомісткість, бар'єри при входженні на ринок та державна підтримка галузі (табл. 2.7).

Не зважаючи на привабливість даної галузі АПК, все ж результати експертного дослідження показали, що загальна зважена оцінка 5,10 є меншою, ніж загальна зважена оцінка по попередньому критерію. Держава, за сучасних умов, як не створює особливої підтримки, так і не створює вхідних бар'єрів.

Для оцінки останнього критерію стабільності середовища були обрані такі показники, як інфляція, варіація попиту, державне регулювання галузі, агресивність конкурентів, ринкові дослідження.

Таблиця 2.7

**Розрахунок зваженої оцінки критерію привабливості галузі ХХХ  
«XXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Потенціал зростання галузі	7	0,30	2,10
Конкурентна ситуація	5	0,20	1,00
Стадія життєвого циклу	6	0,10	0,60
Капіталомісткість	3	0,10	0,30
Вхідні бар'єри	4	0,20	0,80
Державна підтримка галузі	3	0,10	0,30
Разом			5,10

Зобразимо отримані результати зваженої оцінки критерію стабільності середовища за допомогою даних табл. 2.8.

*Таблиця 2.8*

**Розрахунок зваженої оцінки критерію стабільності середовища ХХХ  
«XXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Інфляція	7	0,30	2,10
Коливання попиту	6	0,10	0,60
Державне регулювання	3	0,10	0,30
Агресивність конкурентів	9	0,30	2,70
Ринкові дослідження	3	0,20	0,60
Разом			6,30

Отже, в результаті проведених розрахунків з'ясовано, що найбільшою загальною зваженою оцінкою є оцінка критерію стабільності середовища – 7,10 балів.

Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукції, а основними механізмами є зниження собівартості при підвищенні якості продукції; скорочення обсягу виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

Сільськогосподарська продукція користується постійним попитом. ХХХ «XXXXXXXXXX» має конкурентні переваги, тому значні зусилля керівництва мають бути спрямовані не лише на їхнє збереження, а й на їхнє посилення. Фінансовий стан може бути визначений як відносно стабільний.

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

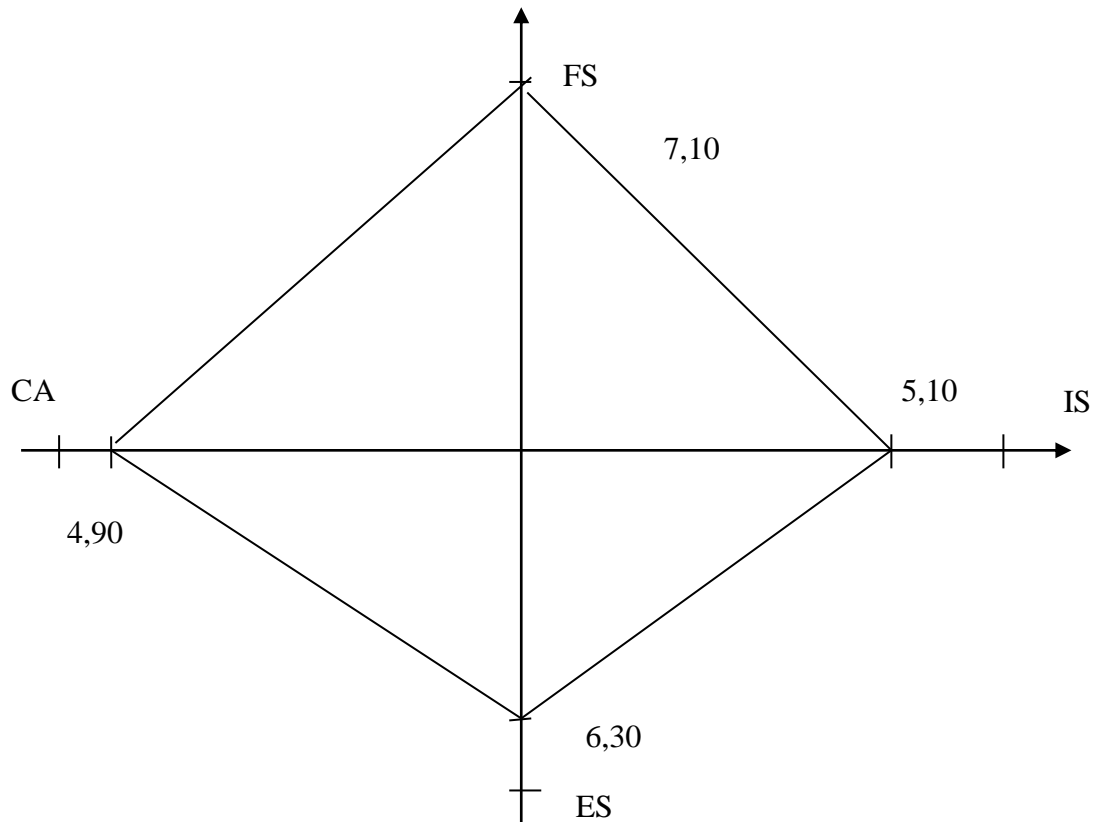


Рис. 2.1. Графічне зображення матриці SPACE-аналізу для ХХХ «XXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.

На основі проведеного дослідження можемо сформувані SPACE-матрицю для ХХХ «XXXXXXXXXXXX» Хххххххххх району за допомогою даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Складові SPACE-матриці ХХХ «XXXXXXXXXXXX»,  
2016-2020 рр.**

Економічний потенціал (FS)	Стабільність середовища (ES)
7,10	6,40
Конкурентні переваги (CA)	Привабливість галузі (IS)
4,90	5,10

Також існує можливість побудови вектору, початок якого знаходиться в початку системи координат, та в точці А з координатами (рис. 2.2):

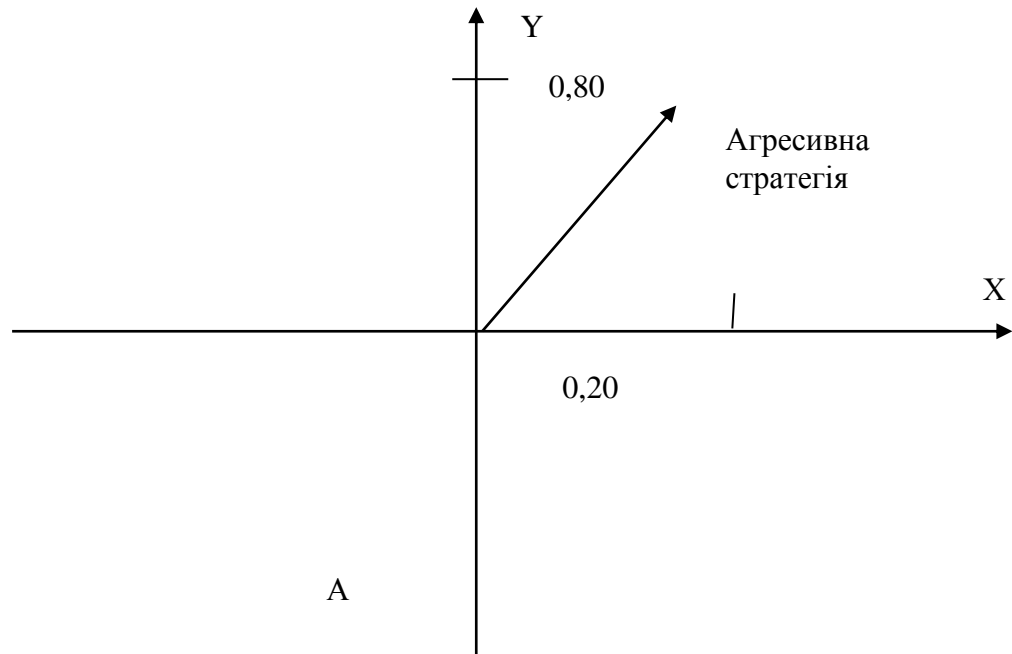


Рис. 2.2. Побудова вектору рекомендованої стратегії для ХХХ «XXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.

$$X=IS-CA;$$

$$Y=FS-ES.$$

$$X=5,10-4,90= 0,20;$$

$$Y=7,10-6,30= 0,80.$$

Напрямок вектору вказує на притаманну досліджуваному підприємству стратегію. Для досліджуваного ХХХ «XXXXXXXXXXXX» протягом 2016-2020 рр. – це агресивна стратегія. Вона є типовою стратегією для привабливого ринку з незначною невизначеністю ситуації. У цьому випадку основні напрями діяльності підприємства Лубенського району повинні концентруватися на фінансовій стабілізації, освоєнні нових ринків, збільшенні обсягів виробництва, продаж.

Для ХХХ «XXXXXXXXXX» відповідно до методики SPACE-аналізу можуть бути рекомендовані наступні уточнюючі стратегії:

стабілізація фінансового становища, більш жорстке регулювання дебіторської заборгованості та обґрунтування залучення кредитних ресурсів;

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

опанування й інших напрямків діяльності з метою диверсифікації, що дасть змогу зміцнити фінансове становище та забезпечить додатковими фінансовими ресурсами для провадження основного виду діяльності.

Рівень конкурентної переваги в будь-який момент часу визначається сукупним впливом взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, які можуть бути представлені як сукупність, що визначають успіх або невдачу аграрного підприємства в конкурентній боротьбі.

Отже, з'ясовано, що агресивна стратегія господарства полягає в прагненні утримувати свої позиції на ринку, протистояти основним конкурентам і розширювати продажі. Наведені вище рекомендації базуються на показниках та характеристиках діяльності внутрішнього та зовнішнього середовища ХХХ «XXXXXXXXXX» .

Після проведення необхідних досліджень з'ясовано, що ХХХ «XXXXXXXXXX» має доступ до ресурсів (основні виробничі ресурси, допоміжні матеріали, паливно-мастильні матеріали, запасні частини тощо), енергетичні, фінансові (як власні, так і запозичені) та сировину. Проблемою залишаються технології та людські ресурси.

## **Висновки до розділу 2**

1. З'ясовано, що ХХХ «XXXXXXXXXX» спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 44,7 %, озимої пшениці – 17,8 %, послуг у сільському господарстві – 23,6 % від загального обсягу грошових

надходжень.

2. Виявлено, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «XXXXXXXXXX» збільшилося у 1,4 рази. Чистий прибуток у 2016 р. становив 8512,8 тис. грн, а в 2020 р. – 26740,6 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 18277,8 тис. грн або у 2,1 рази. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 64,8 %, що на 31,5 п. п. вище, ніж у 2020 р. (96,3 %).

3. За результатами проведеного SWOT-аналізу діяльності ХХХ «XXXXXXXXXX», визначено, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати стійку базу для подальшого розвитку агроформування.

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

5. Застосувавши SPACE-аналіз для ХХХ «XXXXXXXXXX», з'ясовано, що протягом 2016-2020 рр. господарству притаманна агресивна стратегія. Вона є типовою стратегією для привабливого ринку з незначною невизначеністю ситуації. У цьому випадку основні напрями діяльності підприємства повинні концентруватися на фінансовій стабілізації, освоєнні нових ринків, збільшенні обсягів виробництва, продажах.

6. Відповідно результатів SPACE-аналізу, рекомендовані наступні уточнюючі стратегії: виробництво таких видів продукції, які дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її (соняшник, соя, кукурудза на зерно); стабілізація фінансового становища, більш жорстке регулювання дебіторської заборгованості; опанування й інших напрямків

діяльності з метою диверсифікації (розвиток та розширення сфери послуг та обслуговування сільськогосподарської техніки), що дасть змогу зміцнити ринкове становище та забезпечить додатковими фінансовими ресурсами для провадження основного виду діяльності.

7. Досліджено, що ХХХ «XXXXXXXXXX» має доступ до ресурсів (основні виробничі ресурси, допоміжні матеріали, паливно-мастильні матеріали, запасні частини тощо), енергетичні, фінансові (як власні, так і запозичені) та сировину. Проблемою залишаються технології та людські ресурси.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

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

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

На даний момент управління стратегічним потенціалом на основі стратегічного підходу в підприємствах АПК здійснюється повільно, що спричинено низкою чинників серед яких можна виділити наступні: нестабільна ситуація в країні, необізнаність керівництва щодо управління, постійний ріст інфляції, втручання держави, високий рівень оподаткування тощо.

Очевидно, підприємства зосереджені на розв'язанні поточних проблем, що пов'язані з результативним використанням їх потенціалу за умов нестабільності зовнішнього середовища, проте без визначення стратегічного плану розвитку для керівників постає проблема стосовно ефективності використання власного стратегічного потенціалу формування для досягнення конкурентних переваг та поширення впливу на ринку.

Стратегія господарюючого суб'єкта зазвичай вказує на мету його існування, як він хоче виконувати свою мету, а також напрямок, у якому господарство буде рухатися та розвиватися.

Оцінка рівня розвитку системи формування і реалізації стратегій, ХХХ «XXXXXXXXXX» безумовно, є важливим елементом аналітичного процесу, який дає змогу відповісти на основні питання: чи забезпечать кожна з сформованих стратегій досягнення господарством кінцевих стратегічних цілей в умовах зовнішнього середовища; чи створені у підприємстві передумови для практичної реалізації кожної із сформованих стратегій.

Якщо в галузі існує інтенсивна конкуренція, вона змусить учасників вступити в цінову боротьбу, результатом якої буде відповідно зниження прибутку. І, якщо в галузі АПК з'являються нові учасники, вони приносять з собою додаткові ресурси і прагнуть відібрати частину ринкової частки у колишніх учасників.

Рівень розвитку стратегічного менеджменту підприємства можливо розрахувати методом експертних оцінок, процедура якого передбачає виконання наступних етапів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані етапи оцінювання стратегічного рівня ХХХ «XXXXXXXXXX» методом експертних оцінок, 2022-2026 рр.

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

До зовнішніх проблем функціонування ХХХ «XXXXXXXXXX» можуть бути віднесені: недосконалість законодавства у сфері регулювання діяльності підприємства; відсутність об'єктивної інформації про ринок. В сучасних умовах підприємство не може ефективно функціонувати, не маючи інформації про те, що відбувається в займаному сегменті ринку.

Визначено, що оцінка діяльності підприємства має об'єктивно відповідати природним, виробничим і соціально-економічним умовам функціонування суб'єкта господарювання. Обґрунтована необхідність впровадження впорядкованої системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності ХХХ «XXXXXXXXXX», що відображає нову парадигму стратегічного управління та покликана забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін, високу гнучкість всіх елементів системи організації й управління, автономність і економічність роботи підприємства в цілому та його структурних підрозділів.

Рекомендовані заходи з удосконалення управління у ХХХ «XXXXXXXXXX» забезпечать ефективну дію між оперативним й стратегічним управлінням і сприятимуть досягненню цільових орієнтирів їх стратегічного розвитку. Це дозволить одержати системний ефект як господарюючому суб'єкту, так і споживачам продукції.

Обґрунтовано, що ХХХ «XXXXXXXXXX» для ефективного функціонування виробничої діяльності необхідно вирішувати такі завдання:

моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, здійснення SWOT-аналізу і методу SPACE;

формування бази даних по інноваціях в агропромисловій галузі для поширення нових знань і розробки інноваційних стратегій розвитку;

забезпечення інтеграції виробництва;  
маркетингове забезпечення стратегічного розвитку підприємства;  
розробка стратегічних напрямів розвитку підприємств і галузі АПК,  
систем регулювання ринку.

Реалізація поставлених завдань сприятиме формуванню стратегічної поведінки й успішному впровадженню стратегічного менеджменту сільськогосподарського підприємства Лубенського району.

Система стратегічного оцінювання є головною частиною стратегічного управління. Вимірювання та оцінка стратегій повинна виконуватись у чотири етапи, не дивлячись на якій стадії це відбувається – стратегічного планування, обґрунтування стратегії, її реалізації та стратегічного контролю.

Є очевидним, що стратегічний менеджмент ХХХ «XXXXXXXXXX» включає: визначення місії, формування стратегічних цілей і завдань, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін, конкурентоспроможність господарства; оцінка існуючих і перспективних напрямків бізнес-діяльності; вивчення зовнішнього середовища, формування стратегічних планів і задач тощо.

Базисом для втілення стратегії є тактичні й оперативні плани розвитку досліджуваного підприємства Лубенського району (додаток И).

У реалізації обраної стратегії, важливу роль має програма розвитку, що нами запропонована для ХХХ «XXXXXXXXXX» на 2022-2026 рр.

Програма розвитку включає в себе такі розділи: преамбула, стратегія розвитку цільового ринку, товарна стратегія, маркетингова стратегія, цінова стратегія, стратегія формування каналів збуту, стратегія формування попиту, фінансова стратегія, стратегія виробництва, екологічна стратегія, соціальна стратегія, стратегія структурних перетворень.

При складанні рекомендованої програми для досліджуваного підприємства Лубенського району враховуються такі основні напрямки діяльності:

визначення середовища функціонування даного товариства;

деталізоване вивчення ринку, фактичні позиції конкурентів, оцінка власних можливостей агроформування;

формування цілей підприємства на перспективу;

максимально можливий контроль за виробництвом та збутом продукції; координація всієї виробничої діяльності.

Як нами встановлено результати господарювання ХХХ «XXXXXXXXXX» протягом досліджуваного періоду покращились. Тому підприємство має всі умови для залучення кредитних ресурсів. Безумовно, реалізація стратегії розвитку ХХХ «XXXXXXXXXX» пов'язана з деякими ризиками, зокрема з неможливістю їх стовідсоткового втілення через недостатність власних ресурсів, що потребує залучення позикових коштів на вигідних умовах.

Популярною є розроблена анкета для виявлення характеру діяльності підприємства, в якій враховано такі чинники: стратегічні цілі, стратегічне мислення персоналу, методи встановлення стратегій, маркетингові стратегії, маркетингові плани та їх реалізація (додаток К).

Отже, кожен із наданих у додатку К критеріїв оцінюють від 0 (чинник ідентифікований) до 10 балів (максимально позитивний вплив чиннику). В свою чергу, оцінки у межах від 0 до 5 балів визначають поточну, а від 6 до 10 – стратегічну орієнтацію суб'єкта підприємницької діяльності.

Отримані результати оцінки характеру діяльності господарства можна пояснити так: орієнтація на концепцію стратегічного опортунізму, тобто зовнішнє оточення є настільки динамічним, що формувати стратегію недоцільно (0–23 бали); дотримання концепції стратегічної візії довгострокової перспективи (24–47 балів); забезпечення реалізації концепції динамічного розвитку і гнучкості стратегічної поведінки (48–70 балів).

Є очевидним, що стратегічний рівень в основному залежить від тих критеріїв, за якими здійснюється його оцінка, та встановленою їх вагомістю. Проте є ймовірність, що при певній сукупності критеріїв рівень системи стратегічного менеджменту є високим, а за іншого – незадовільний. Саме

тому склад критеріїв краще представляти однозначно і впорядковувати за певними ознаками. Так, набір таких критеріїв має бути сформований згідно із описаними вище елементним та процесним підходами щодо формування системи стратегічного менеджменту.

Приблизний перелік критеріїв, що розроблені за основними елементами системи стратегічного управління (організаційна структура управління й організаційна культура, стратегія), надано у додатку Л.

Зокрема, вагомість таких критеріїв та додатково рекомендованих фахівцями-експертами щодо особливостей ХХХ «XXXXXXXXXX» оцінюють за допомогою трибальної шкали ( 3 – дуже важливий, 2 – важливий, 1 – менш важливий), одночасно, рівень стратегічного зорієнтованості товариства – за шкалою:

- дуже високий – 5;
- високий – 4;
- середній – 3;
- низький – 2;
- незадовільний – 1.

Отже, загальна оцінка за кожним з критеріїв розраховується як добуток двох розрахованих значень й вказує, наскільки він відхиляється від максимального рівня (15 балів).

Під час побудови таблиці опитування дослідників за стадіями процесу формування й впровадження стратегії, як правило, виділяють такі елементи: визначення місії й цілей ХХХ «XXXXXXXXXX» ; вибір стратегії; діагностика середовища; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії.

Середня оцінка стратегічного рівня підприємства ( $C_p$ ) за елементами системи і стадіями процесу стратегічного управління визначається за формулою:

$$C_p = \frac{\sum_{i=1} P_{vi} \times P_{c3oi}}{\sum_{i=1} P_{vi}}, \quad (3.1)$$

де  $n$  – кількість критеріїв, за якими розраховують стратегічний рівень організації,  $i = 1, 2, \dots, n$ ;

$P_{vi}$  – вагомість  $i$ -го критерію;

$P_{c3oi}$  – рівень  $i$ -го критерію стратегічної зорієнтованості підприємства.

У цілому, чим більше середня оцінка прямує до п'яти балів (у додатку Л – 3,9 бали), тим вищою є стратегічна зорієнтованість підприємства. З високим стратегічним рівнем підприємство надає значну увагу формуванню основних елементів системи стратегічного менеджменту й оптимізації етапів розроблення та реалізації стратегії.

Одночасно, зростають вимоги до керівництва підприємства стосовно підтримання стратегічного рівня на належному рівні. Проте, при цьому, стратегічно орієнтоване підприємство має більше можливостей щодо маневрування у діях і вибору оптимальної стратегії із кількох альтернативних стратегій досягнення сформованих цілей.

Визначення місії та цілей ХХХ «XXXXXXXXXX» :

– формулювання місії господарства відображає загальне його призначення;

– у підприємстві побудована система як довго-, середньо-, так і короткострокових цілей розвитку;

– детально сформовані цілі відповідають місії агроформування;

– сформовані цілі є коректними щодо виявлених тенденцій зміни середовища суб'єкта господарювання;

– при формулюванні цілей враховані принципи їх побудови.

Зокрема, діагностика середовища ХХХ «XXXXXXXXXX» :

– рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію, яка склалася в економіці країни й на ринку, достатній для розробки стратегії;

– до проведення діагностики внутрішнього потенціалу й оточення підприємства залучено висококваліфікованих працівників ;

– об’єктивна оцінка фактичного стану господарства обумовлюється результатами аналізу;

– проведено прогноз тенденцій зміни середовища суб’єкта господарювання.

Вибір стратегії ХХХ «XXXXXXXXXX» :

– стратегію господарства розробляє вище керівництво;

– сформована стратегія є гнучкою та дає змогу швидко пристосуватися до змін;

– існує чітко визначена загальна стратегія підприємства;

– загальна стратегія конкретизується за окремими ринками і функціональними просторами.

Реалізація стратегії ХХХ «XXXXXXXXXX» :

– розроблені види стратегій матеріалізуються у систему планових документів;

– в підприємстві встановлено відповідальність за реалізацію стратегічних дій, а також терміни виконання окремих завдань та їх послідовність;

– існуюча організаційна структура управління забезпечує реалізацію стратегії господарства;

– організаційна культура сприяє реалізації обраної стратегії.

Нарешті, контроль за реалізацією стратегії ХХХ «XXXXXXXXXX» :

– стратегічний контроль має на меті оцінку досягнення цілей;

– за результатами аналізу й виявлення негативних тенденцій пропонуються адекватні заходи.

Процедура оцінки може бути аналогічною до розглянутої вище, передбачаючи оцінку рівня вагомості критеріїв, рівень стратегічної зорієнтованості ХХХ «XXXXXXXXXX» й загальне оцінювання параметрів за наведеним вище переліком за стадіями процесу стратегічного управління.

Метод ранжування стратегічних завдань ефективний за умов швидкого реагування на зміни тенденцій, що передбачає низку кроків і умов. Зокрема,

обов'язки щодо управління системою приймає на себе група вищого керівництва агроформування; допускається можливість діяти усупереч зі звичайними принципами (додаток М).

Виникаючі ситуаційні завдання ідентифікуються й класифікуються на чотири категорії:

- 1) найбільш термінові й важливі для функціонування підприємства;
- 2) важливі завдання середньої строковості, що можуть бути вирішені у межах наступного планового періоду (місяця, кварталу, року);
- 3) важливі, але не термінові завдання, хоча й вимагають постійного контролю;
- 4) задачі, що не варті розгляду найвищим керівництвом.

З термінових завдань формується пріоритетний список стратегічних завдань, який періодично переглядається.

Оскільки реалізація стратегії ХХХ «XXXXXXXXXX» у цілому, визначена в часі, то доцільно буде звести її до формування календарного графіку. Календарний графік дозволить чітко визначити строки виконання задач, розподілити повноваження між працівниками та по можливості скоротити строки. Для вирішення стратегічних завдань розробляється стратегічна програма – проект, план, бюджет, виконавці, контроль.

Варто зауважити, що метод дає змогу виявити всі переваги й недоліки стратегій та гарантує, що жоден з критеріїв, що необхідно взяти до уваги, не буде забутий. Критерії можуть відрізнятися від конкретних особливостей галузей, підприємств, організації, їх стратегічної спрямованості. При складанні переліку критеріїв застосовуються лише ті, що безпосередньо відповідають цілям, завданням і стратегії ХХХ «XXXXXXXXXX» .

Рекомендовані методичні підходи до оцінки стратегічного рівня розвитку досліджуваного ХХХ «XXXXXXXXXX»– елементний і процесний – у порівнянні з іншими вирізняються упорядкованим відбором показників, тому що їх сукупність формують за чітко визначеними ознаками: елементами й стадіями процесу стратегічного управління.

Таким чином, важливим аспектом досліджень стратегічного управління є розробка та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення функціональних систем ХХХ «XXXXXXXXXX».

Необхідність підтримувати стратегічний напрямок діяльності досліджуваного підприємства робить управління стратегічним процесом безперервним і динамічним. Тому одноразовий аналіз і діагностика не можуть бути основою для цих процесів внаслідок обмеженості інформації.

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

Удосконалення системи стратегічного управління підприємством в ринкових умовах та адаптація її до корпоративних умов потребує розробки нової стратегічної політики господарства для подолання недоліків, проблем та втрачених можливостей, визначених у попередньому розділі.

Всі запропоновані нами заходи щодо забезпечення запропонованої стратегії та окремі її складові мають позитивний соціальний, економічний, екологічний ефект та сприяють формуванню сприятливого іміджу досліджуваного підприємства. Отож, для забезпечення реалізації стратегії в ХХХ «XXXXXXXXXX» нами запропоновано наступні тактичні заходи:

- зростання ефективності господарювання підприємства в цілому на підвищення цінової конкурентоспроможності продукції, зокрема, можливе за рахунок удосконалення технології виробництва продукції, яка включає в себе: використання науково-обґрунтованих сівозмін; використання більш високоякісних сортів насіння; оптимізація структури посівних площ.

Одним із напрямків удосконалення процесу управління у ХХХ «XXXXXXXXXX» є застосування науково-обґрунтованої сівозміни. Основним принципом сівозміни є те, що необхідно чергувати культури на площі таким чином, щоб на попереднє місце вирощування ці культури поверталися не раніше, ніж через 3-5 років. При можливості цей термін

потрібно збільшити. Якщо не дотримуватися сівозміни, відповідно можуть виникнути проблеми.

По-перше, чисельність шкідників і хвороб, що вражають культуру, яка вирощується тривалий час на одному місці, з кожним роком збільшується й досягне критичної межі. По-друге, внаслідок цього погіршується стан ґрунту, він виснажується, значно порушується баланс поживних речовин. Отже, чергування культур сприяє раціональнішому використанню запасів поживних речовин в ґрунті, зменшенню кількості шкідників і збудників хвороб, отже, підвищенню врожаю.

Раціональна структура посівних площ повинна сприяти:

- виконання договірних зобов'язань щодо реалізації аграрної продукції;
- внутрішні потреби господарства у продукції рослинництва;
- раціональне використання трудових ресурсів та засобів виробництва, особливо техніки;
- виконання вимог щодо чергування культур у сівозмінах щодо ґрунтово-кліматичних умов і спеціалізації підприємства тощо.

Основним критерієм науково обґрунтованої структури посівних площ є максимальний вихід продукції з одиниці площі за умови найменших витрат праці й коштів. Іншими критеріями є прибуток з 1 га, окупність витрат, собівартість 1 ц кормопротейнової одиниці тощо.

Нами рекомендовані такі попередники для сільськогосподарських культур досліджуваного підприємства (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Рекомендовані попередники для сільськогосподарських культур  
у XXX «XXXXXXXXXX», 2023-2024 рр.**

Культура в сівозміні	Кращі попередники для культур
Кукурудза	Озимі, зернобобові, гречка, цукровий і кормовий буряк, картопля
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
----------	--

Саме при використанні таких попередників можливе збільшення урожайності та якості сільськогосподарських культур. Так, розміщення після кращих попередників дасть змогу розв'язувати проблему боротьби з великою кількістю шкідників та хвороб.

Крім того, сівба зернових після багаторічних трав та зернобобових культур передбачить зменшення дози азоту майже у два рази. Це захистить посіви від вилягання, зменшить ураження хворобами, що сприятиме як ресурсозбереженню, так і виробництву екологічно чистої продукції. Правильний обробіток ґрунту дасть змогу розв'язати проблему бур'янів та обійтись без гербіцидів.

Завдяки сівозміні можна без особливих витрат підвищувати врожайність на 12-15 %. Це виходить в результаті того, що при сівозміні більш ефективно придушуються хвороби сільськогосподарських рослин, бур'яни та шкідники. Сівозміна дозволяє більш раціонально використовувати техніку і покращувати гумусовий баланс ґрунту.

У рамках реалізації обраної стратегії для ХХХ «XXXXXXXXXX» запропоновано застосовувати такі сівозміни, враховуючи культури, які вирощуються в підприємстві (табл. 3.2).

Урожайність і якість культур залежать від сортів насіння, які використовують в господарстві.

*Таблиця 3.2*

### **Рекомендовані варіанти сівозмін для ХХХ «XXXXXXXXXX», 2023-2024**

**рр.**

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

Саме впровадження високоякісних сортів насіння дасть змогу збільшити урожайність сільськогосподарських культур, а за одно і збільшити виробництво валової продукції.

На основі проведеного дослідження, нами рекомендовано корпоративну стратегію зростання для ХХХ «XXXXXXXXXX». Для її реалізації необхідні додаткові вкладення у розвиток перспективних галузей виробництва, завоювання більшої частки ринку, використання засобів формування попиту й стимулювання збуту, застосування провідних досягнень в організації управлінні й маркетингу, а також найсучаснішої техніки, технологій тощо.

Для забезпечення реалізації корпоративної стратегії пропонуємо такі продуктивні стратегії для сільськогосподарських культур проводити посів насінням нових сортів і гібридів. Для збільшення валових зборів зернових у ХХХ «XXXXXXXXXX» доцільно використовувати високоврожайні сорти, що не тільки збільшують урожайність, а і сама продукція є якіснішою.

Великий вплив на урожайність робить виконання плану по впровадженню більше перспективних і високоврожайних сортів. Через недовиконання плану посіву одних сортів і перевиконання по іншим змінюються співвідношення між ними. Якщо збільшується частка більше урожайних сортів, то в результаті середня урожайність культури зростає й навпаки.

У додатку Ж представлені рекомендовані нові сорти зернових культур.

Дані сорти вперше запропоновано занести до Державного реєстру сортів рослин. Всі вони мають високу урожайність, високостійкі щодо полягання, посухи а також морозу та зимостійкі. Крім того, ці сорти мають показники високої стійкості щодо найбільш поширених небезпечних хвороб, що дасть змогу значно зменшити витрати хімічних препаратів для захисту рослин та сприяти поліпшенню умов навколишнього середовища.

Нами пропонується вирощування у ХХХ «XXXXXXXXXXXX» продуктивний сорт озимої пшениці Астет. Цей сорт створений методом індивідуального добору із сорту озимої пшениці Полтавська. Різновидність – лютесценс – різновиди м'якої пшениці, що має білий безостий колос, неопушені луски, червоне зерно. Сорт напівінтенсивного типу, має універсальний напрямок використання. Середньостиглий, зимостійкість сорту висока; посухостійкий. Стійкість до більшості хвороб – середня. Гарно кушиться, як восени, так і весною, невибагливий до попередників. Має добрий урожай на бідних ґрунтах, пластичний. У виробничих умовах урожай цього сорту становив 87,1 ц/га. Маса 1000 зерен 47,2-48,6 г вміст клейковини – 28-36 %, білку – 15 %. Сорт віднесений до групи сильних пшениць.

Експертна оцінка, максимальне значення якої склала 10 балів, оцінивши даний сорт, вказує на стійкість до вилягання – 9 балів; морозо- та зимостійкість – 9 балів; посухи – 9 балів; хвороб – 7 балів; проростання зерна в колосі – 8 балів; осипання – 9 балів.

Розрахуємо підвищення урожайності за рахунок впровадження сівозмін у проектному 2023-2024 рр. порівняно з 2020 р. (табл. 3.3).

Аналізуючи отримані дані табл. 3.3, можна зробити висновок, що за рахунок впровадження в господарстві сівозмін у 2023-2024 рр. урожайність озимої пшениці збільшиться на 8,8 ц/га, соняшнику на 3,7 ц/га.

Урожайність кукурудзи на зерно у 2020 р. знаходиться на високому рівні, тому головним економічним акцентом для господарства при вирощуванні даної культури є збереження даного рівня.

Таблиця 3.3

**Прогнозна ефективність впровадження сівозмін у ХХХ  
«XXXXXXXXXXXX», 2023-2024 рр.**

Показники	Урожайність, ц/га		2023-2024 рр. до 2020 р., (+, -)	Виробництво продукції, ц		2023-2024 рр. до 2020 р., (+, -)
	2020 р.	2023-2024 рр.		2020 р.	2023-2024 рр.	
Пшениця озима	44,1	52,9	+8,8	14513,0	17409,0	+2896,0
Кукурудза на зерно	102,1	105,7	+3,6	46864,0	48516,4	+1652,4
Соняшник	36,0	39,7	+3,7	5637,0	6216,4	+579,4

Відповідно, також відбудеться збільшення виробництва продукції озимої пшениці на 2896,0 ц, соняшнику на 579,4 ц відповідно. Збільшення урожайності, а отже і виробництва продукції свідчить про доцільність впровадження у ХХХ «XXXXXXXXXX» науково обґрунтованої сівозміни.

Визначимо на скільки збільшиться прибуток у ХХХ «XXXXXXXXXX» за рахунок впровадження науково обґрунтованих сівозмін (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозне зростання чистого доходу від реалізації основної сільськогосподарської продукції в ХХХ «XXXXXXXXXX» за рахунок впровадження сівозмін, 2023-2024 р.**

Показники	Чистий дохід від реалізації, тис. грн		2023-2024 рр. до 2020 р., (+, -)
	2020 р.	прогноз	
Пшениця озима	28456,2	37749,3	+9293,1
Кукурудза на зерно	17009,3	19833,9	+2824,6
Соняшник	5689,0	6403,6	+714,6
Всього	51154,5	63986,8	+12832,3

У результаті впровадження сівозмін чистий дохід у досліджуваному ХХХ «XXXXXXXXXX» може збільшитися на 12832,3 тис. грн (або 120,9 %) у порівнянні з чистим доходом 2020 р., зокрема за рахунок зростання чистого доходу від озимої пшениці – на 9293,1 тис. грн, кукурудзи на зерно – на 28244,6 тис. грн, соняшнику – 714,6 тис. грн відповідно.

До того ж, ХХХ «XXXXXXXXXX» необхідно відпрацювати систему питань щодо реалізації технічної політики, спрямованої, насамперед, на:

– організацію роботи з удосконалення й розробки прогресивних технологій сільськогосподарського виробництва на базі нової техніки, нетрадиційних та поновлюваних джерел енергії;

– оновлення та удосконалення матеріально-технічної бази підприємства;

– поширення та впровадження у виробництво новітніх досягнень науки і техніки, сучасних технологій;

- обґрунтування вимог до техніки з урахуванням тенденцій розвитку технологій;
- організацію оптимальних поставок матеріально-технічних ресурсів;
- підготовку і підвищення кваліфікації механізаторів та інженерно-технічних працівників;
- ефективне використання матеріально-технічних і енергетичних ресурсів у сільському господарстві.

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

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

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

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

У 2020 р. у ХХХ «XXXXXXXXXXXX» для транспортування зерна від

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

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

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

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

На основі здійсненого аналізу в розділі 2 кваліфікаційної роботи щодо діяльності ХХХ «ХХХХХХХХХХХХ» та забезпечення існуючих стратегій, в якості уточнюючих стратегій нами запропоновано розширення переліку послуг у сільському господарстві.

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

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

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

Прогнозовані обсяги надання послуг місцевим жителям Лубенського району представлено у додатку К.

XXX «XXXXXXXXXX» планує надавати послуги зі скошення трави, також ворущіння та валкування, пресування на площі – 78 га.

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

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

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

Розроблена пропозиція щодо опанування інших напрямків діяльності з метою диверсифікації свідчить, що за прогнозний період (2022-2024 рр.) підприємство зможе отримати додатковий прибуток від реалізації послуг в розмірі 449,45 тис. грн.

Кошти, що будуть надходити на поточні рахунки підприємства, сприятимуть покращенню фінансового стану та платоспроможності XXX «XXXXXXXXXX».

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

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

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

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

Заплановані показники даної пропозиції представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогнозні ефекти від реалізації пропозиції щодо надання послуг населенню ХХХ «XXXXXXXXXX», 2022-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн	510,30	612,10	1419,66	у 9,1 рази
Чистий дохід, тис. грн	92,53	111,18	245,74	153,21
Розмір вигоди споживачів послуг по кожній послугі в разі отримання від підприємства, тис. грн, в т.ч. скошення трави на 1 га	0,20	0,25	0,31	0,11
Ворушіння та валкування на 1 га	0,18	0,18	0,23	0,05
Пресування у тюки на 1 га	0,44	0,49	0,54	0,10
Обприскування на 1 га	0,13	0,17	0,21	0,08
Окупність інвестицій, років	2,20	x		
Кількість додатково працевлаштованих (потреба у додаткових трудових ресурсах), осіб	4	6	10	6

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

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

У результаті реалізації даної пропозиції ХХХ «XXXXXXXXXXXX» отримає наступні найочевидніші переваги:

оптимізація витрат на зберігання сільськогосподарської техніки;

зростання рівня рентабельності активів;

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

зростання обсягу фінансових надходжень й прибутку;

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

При коригуванні системи стратегічного управління ХХХ «XXXXXXXXXXXX» необхідно зосередитися на таких питаннях:

- відсутність інвестицій в новітні технології та інновації;
- негативні демографічні тенденції провокують дефіцит кваліфікованих кадрів;
- ігнорування широких можливостей диверсифікації виробництва. За допомогою додатку Л нами сформовані основні проблеми досліджуваного господарства та можливі шляхи їх вирішення.

Таким чином, ХХХ «XXXXXXXXXXXX» необхідно відпрацювати систему питань щодо реалізації обраної стратегії, акцентуючи увагу на проблемах стратегічного планування, здійснення систематичного моніторингу ринку, основних конкурентів, споживачів тощо.

Запропоновані пропозиції, заходи щодо удосконалення системи стратегічного управління аграрним підприємством є доцільними для практичного впровадження, оскільки їх реалізація сприятиме зростанню надходжень, зокрема, за рахунок оптимізації посівних площ, дотримання сівозмін; оптимізації кількості збирально-транспортної техніки на збиральних роботах, економії пально-мастильних матеріалів; розширення переліку послуг у сільському господарстві для місцевого населення тощо.

### Висновки до розділу 3

1. Доведена необхідність застосування методу оцінки стратегічного рівня до реальної діяльності. Гнучкість даного методу виявляється перевагою (оскільки експерти можуть додавати або відхиляти елементи, які не мають відношення до товариства, у складових системи стратегічного управління). При цьому, серед недоліків визначили суб'єктивність складових, що визначають вагу суб'єкта господарювання та рівень його стратегічної спрямованості; досить загальний характер рекомендації, яку необхідно деталізувати; можуть виникати неточності при обробці відповідних результатів, інтерв'ю з експертами тощо.

2. Серед тактичних заходів щодо забезпечення реалізації обраної стратегії зростання для ХХХ «XXXXXXXXXX» є доцільним впровадження науково обґрунтованих сівозмін. Завдяки сівозміні можливо підвищити врожайність на 10-12 % у перші роки.

3. Розрахунки свідчать, що впровадження рекомендованої сівозміни у 2023-2024 рр. у результаті збільшить урожайність озимої пшениці на 8,8 ц/га, соняшнику на 3,7 ц/га. Відповідно, також відбудеться збільшення виробництва продукції озимої пшениці на 2896,0 ц, соняшнику на 579,4 ц відповідно.

4. Визначено, що за рахунок впровадження сівозмін чистий дохід у досліджуваному ХХХ «XXXXXXXXXX» може збільшитися на 12832,3 тис. грн (або 120,9 %), зокрема за рахунок зростання чистого доходу від кукурудзи на зерно – на 28244,6 тис. грн, озимої пшениці – на 9293,1 тис. грн, соняшнику – 714,6 тис. грн відповідно.

5. Обґрунтовано пропозицію щодо опанування інших напрямків діяльності з метою диверсифікації свідчить, що за 2022-2024 рр. підприємство зможе отримати додатковий прибуток від реалізації послуг в розмірі 449,45 тис. грн, при цьому, серед переваг варто відзначити: зростання рівня рентабельності активів; оптимізацію витрат на зберігання

сільськогосподарської техніки; стимулювання розвитку тваринництва у Лубенському районі, зокрема збільшення поголів'я великої рогатої худоби за рахунок розширеного доступу до такого основного виду корму як сіно; зростання обсягу фінансових надходжень й прибутку; підвищення рівня соціального розвитку в районі, за рахунок створення нових робочих місць, збільшення доходів та зайнятості місцевого населення тощо.

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

## ВИСНОВКИ

1. Доведено, що стратегія підприємства агропродовольчої сфери в конкурентному середовищі включає знання природи стратегічного аналізу, вміння визначати місію агропідприємства, а також здатність оцінювати та контролювати виконання стратегії як основи ефективної політики, її розробки та впровадження. У сучасних економічних умовах питання стратегічного управління та планування аграрних підприємств практично не використовуються. У більшості випадків керівники суб'єктів господарювання лише формально застосовують стратегічне управління. Лише поодинокі випадки вказують на застосування сучасних методів стратегічного управління.

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

3. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність підприємства доречно визначати як спроможність підприємства краще забезпечити пропозицію товарів чи послуг, із конкурентами, за рахунок надання товару чи послугам диференційованих властивостей за умови дотримання стандартів якості.

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

5. З'ясовано, що ХХХ «ХХХХХХХХХХ» спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 44,7 %, озимої пшениці – 17,8 %, послуг у сільському господарстві – 23,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

6. Виявлено, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «XXXXXXXXXX» збільшилося у 1,4 рази. Чистий прибуток у 2016 р. становив 8512,8 тис. грн, а в 2020 р. – 26740,6 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 18277,8 тис. грн або у 2,1 рази. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 64,8 %, що на 31,5 п. п. вище, ніж у 2020 р. (96,3 %).

7. За результатами проведеного SWOT-аналізу діяльності ХХХ «XXXXXXXXXX», визначено, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати стійку базу для подальшого розвитку агроформування.

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

9. Застосувавши SPACE-аналіз для ХХХ «XXXXXXXXXX», з'ясовано, що протягом 2016-2020 рр. господарству притаманна агресивна стратегія. Вона є типовою стратегією для привабливого ринку з незначною невизначеністю ситуації. У цьому випадку основні напрями діяльності підприємства повинні концентруватися на фінансовій стабілізації, освоєнні нових ринків, збільшенні обсягів виробництва, продажах.

10. Відповідно результатів SPACE-аналізу, рекомендовані наступні уточнюючі стратегії: виробництво таких видів продукції, які дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її (соняшник, соя, кукурудза на зерно); стабілізація фінансового становища, більш жорстке регулювання дебіторської заборгованості; опанування й інших напрямків діяльності з метою диверсифікації (розвиток та розширення сфери послуг та

обслуговування сільськогосподарської техніки), що дасть змогу зміцнити ринкове становище та забезпечить додатковими фінансовими ресурсами для провадження основного виду діяльності.

11. Досліджено, що ХХХ «XXXXXXXXXX» має доступ до ресурсів (основні виробничі ресурси, допоміжні матеріали, паливно-мастильні матеріали, запасні частини тощо), енергетичні, фінансові (як власні, так і запозичені) та сировину. Проблемою залишаються технології та людські ресурси.

12. Доведена необхідність застосування методу оцінки стратегічного рівня до реальної діяльності. Гнучкість даного методу виявляється перевагою (оскільки експерти можуть додавати або відхиляти елементи, які не мають відношення до товариства, у складових системи стратегічного управління). При цьому, серед недоліків визначили суб'єктивність складових, що визначають вагу суб'єкта господарювання та рівень його стратегічної спрямованості; досить загальний характер рекомендації, яку необхідно деталізувати; можуть виникати неточності при обробці відповідних результатів, інтерв'ю з експертами тощо.

13. Серед тактичних заходів щодо забезпечення реалізації обраної стратегії зростання для ХХХ «XXXXXXXXXX» є доцільним впровадження науково обґрунтованих сівозмін. Завдяки сівозміні можливо підвищити врожайність на 10-12 % у перші роки.

14. Розрахунки свідчать, що впровадження рекомендованої сівозміни у 2023-2024 рр. у результаті збільшить урожайність озимої пшениці на 8,8 ц/га, соняшнику на 3,7 ц/га. Відповідно, також відбудеться збільшення виробництва продукції озимої пшениці на 2896,0 ц, соняшнику на 579,4 ц відповідно.

15. Визначено, що за рахунок впровадження сівозмін чистий дохід у досліджуваному ХХХ «XXXXXXXXXX» може збільшитися на 12832,3 тис. грн (або 120,9 %), зокрема за рахунок зростання чистого доходу від

кукурудзи на зерно – на 28244,6 тис. грн, озимої пшениці – на 9293,1 тис. грн, соняшнику – 714,6 тис. грн відповідно.

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

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