

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

----- року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

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

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Прокопенко Наталія Олександрівна

Керівник магістерської дипломної
роботи

Олена ОБЧАРУК

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Бізнес-моделювання є одним із ефективних інструментів забезпечення динамічного розвитку підприємства агропродовольчої сфери. Досвід найуспішніших суб'єктів господарювання показує, що процес формування бізнес-моделі є безперервним. Оскільки спочатку створена бізнес-модель буде проаналізована, скоригована та вдосконалена в майбутньому, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітними аспектами формування бізнес-моделей, управління стратегіями присвячені праці низки вчених, зокрема: В. Василенка, Л. Довгань, О. Онищенко, В. Немцова, А. Міщенко, В. Пономаренка, М. Портера, О. Скібіцького, З. Шершньової та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою даного кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління бізнес-процесами за умов конкурентного середовища. Зрозуміло, що сформульована мета дослідження, передбачає виконання наступних завдань:

- визначено сутність понять «бізнес-модель», «бізнес-процеси», «стратегія», «стратегічне управління»;
- оцінено характеристику концепцій стратегічного управління;
- виявлено стратегічні конкурентні переваги агроформування;
- у контексті змін зовнішнього середовища аграрного підприємства визначено стратегічні напрями розвитку;
- обґрунтовано тактичні заходи щодо стратегічного рівня управління бізнес-процесами за умов конкурентного середовища.

Об'єктом дослідження є теоретико-методико-прикладні аспекти стратегічного управління бізнес-процесами за умов конкурентного середовища.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти системи стратегічного управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання агропродовольчої сфери за умов конкурентного середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою даного кваліфікаційного дослідження є діалектичний метод, що забезпечує взаємозв'язок між явищами, чинниками в їх постійному розвитку. При вирішенні завдань даної роботи застосовувались такі методи й прийоми, як абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків та рекомендацій; економіко-статистичний – для аналізу масових явищ, процесів, чинників, виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – для деталізованої оцінки стану стратегічного управління підприємством, графічний методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у полягає в поглибленні теоретичних, методичних та практичних положень стратегічного управління бізнес-процесами за умов конкурентного середовища. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження та полягає у такому:

набули подальшого розвитку

положення щодо доцільності дослідження бізнес-моделі. Зокрема, обґрунтовано, що система управління бізнес-процесами агропродовольчої сфери, діяльність якого здійснюється в умовах воєнного стану та змін на світовому аграрному ринку, потребує стратегічної розробки щодо нових перспективних напрямків та діяльності досліджуваного підприємства.

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

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю застосування наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для забезпечення стратегічного управління бізнес-процесами в умовах конкурентного середовища. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві АПК.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Тенденції, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери за сучасних умов» у фаховому журналі, «Значення аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства агропромислової сфери», «Особливості логістичного підходу до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів підприємства» у збірниках конференцій, 2022-2023 н.р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 64 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить 7 таблиць, 2 рисунки та 17 додатків.

РОЗДІЛ 1

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

1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління в сучасних умовах

Розробка бізнес-стратегії організації лежить у площині менеджменту як механізму забезпечення успішного розвитку суб'єкта. Стратегія бізнесу – це комплексний план управління, спрямований на забезпечення власної конкурентоспроможності компанії та розвитку глобального суспільства шляхом зміцнення позицій компанії на ринку, залучення ресурсів та координації зусиль для найкращого задоволення потреб споживачів [33, с. 15; 36, с. 6].

Таким чином, стратегія визначає вибір суб'єктів господарювання щодо векторів їх розвитку, ринків збуту, методів конкуренції та ведення бізнесу в цілому.

Разом з тим, поняття моделей, особливо бізнес-моделей, тісно пов'язане з поняттям стратегії. Під цим терміном фактично розуміється механізм отримання прибутку від господарської діяльності підприємства. Формально, бізнес-модель підприємства пов'язана з економічними складовими стратегії, співвідношенням доходів, витрат і прибутку, фактичним і запланованим доходом від реалізації товарів суб'єкта.

Існуюча конкурентна стратегія організації та розрахунки витрат визначають здатність компанії окупити свої інвестиції, що призводить до потенціалу генерувати відповідні рівні доходу та прибутку. Бізнес-модель господарюючого суб'єкта покликана забезпечити ефективність його стратегії щодо отримання прибутку [23].

Процес формування стратегії базується на ретельному вивченні всіх

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



Рис. 1.1. Схема процесу визначення стратегії підприємства [37, с. 164]

Отож, стратегія визначає спосіб побудови конкуренції та ведення бізнесу (без опису конкретних фінансових результатів та дослідження конкурентної боротьби підприємства) та бізнес-модель на основі показників прибутку та витрат, гарантованих у результаті її застосування. Ця стратегія забезпечує здійсненність (додаток Б).

Модель у широкому розумінні (від лат. *modulus* – міра, зразок, еталон) – чітке або символічне зображення предмета – оригінал. Модель – це спрощене відображення дійсності.

Бізнес (англ. *business, enterprise* – справа, підприємництво) – підприємницька діяльність, справа, що приносить дохід або іншу матеріальну вигоду.

За словами науковця, бізнес-модель логічно описує, як бізнес створює соціальну та ринкову вартість. Це коротка форма, яка пояснює економічні, соціальні та інші форми доходу шляхом вирішення проблем клієнтів. Бізнес-модель є важливим інструментом, який забезпечує динамічний розвиток організації [11, с. 172].

Сучасні компанії досить агресивно борються за власну

конкурентоспроможність, орієнтуючись на збільшення доходів і залучення капіталу інвесторів. Іншими словами, розуміння ефективних бізнес-моделей і позитивних бізнес-результатів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості [7, с. 42].

Успішні менеджери та власники бізнесу забезпечують необхідний розвиток початкової бізнес-моделі, забезпечуючи постійні позитивні зміни. Іншими словами, бізнес-моделювання – це комплексний процес постійного спостереження, модифікації та аналізу діяльності підприємства з метою оптимізації його діяльності та постійної зміни мети ефективної діяльності.

Елементи бізнес-моделі, які сприяють створенню нового продукту чи послуги, включають:

1) споживча вартість виробленого продукту або послуги як для споживачів (функції, які може виконувати продукт або послуга), так і для інвесторів (їх здатність приносити дохід);

2) формула прибутку (система, яка показує, як організація отримує економічний прибуток);

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

4) основний процес (корпоративний процес, який безперервно збільшує кількість продукції, продукції та послуг) [1, с. 95].

Як збиткові організації, так і нові учасники ринку все ще не можуть продемонструвати ефективні бізнес-моделі. Систематичність отримання доходу фактично свідчить про здатність досягати позитивних результатів і свідчить про конкурентоспроможність підприємства, його стабільність й життєздатність щодо майбутніх перспектив розвитку.

Ця бізнес-модель демонструє потенціал економічної складової стратегії суб'єкта господарювання через оптимізацію співвідношення доходів, витрат і прибутку. Розробка, реалізація стратегії як орієнтира до цілей та системи управління через реалізацію завдань розвитку на всіх рівнях визначає потребу у фахівцях, здатних активно формувати майбутнє організації [4, с. 374].

Менеджери відповідають за вибір бізнес-моделей і розробку стратегій суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі.

Зокрема, визначаємо бізнес-моделі відповідно до того самого підходу: інтерпретація бізнес-моделей.

1. Орієнтація на цінність/споживача, клієнти включають:

- бізнес-модель – це те, як компанія формує свою ціннісну пропозицію для споживачів, диференціює та формалізує свою пропозицію, що вона може зробити для себе, як раціонально розподілити свої ресурси, яких експертів вона повинна залучити, на які ринки та ситуації вона хоче вийти, як вирішити ситуацію [8; 17, с. 76];

- бізнес-модель логічно описує, як організація створює та доставляє продукцію, послуги споживачам і отримує економічну, соціальну та іншу цінність [20, с. 58];

- бізнес-модель описує цінність, яку організація надає різним клієнтам, і відображає її можливості, а також співпрацю та партнерів, необхідних для просування, надання та створення цінності для клієнтів, отримання стабільного доходу та залучення капіталу [21, с. 98];

- бізнес-модель – це спосіб, у який організація веде бізнес, який підтримує себе, тобто генерує прибуток. Бізнес-модель описує, як компанія заробляє гроші, спеціалізуючись на певній позиції в ланцюжку споживчої вартості [26, с. 101];

- бізнес-модель – як організація створює цінність для споживачів і отримує від цього прибуток [30, с. 100].

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

- бізнес-модель – погляд на організацію, який фокусується на найважливіших бізнес-параметрах [33, с. 13];

- бізнес-модель – це структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю та модифікації діяльності організації [36, с. 4];

- бізнес-модель – це спосіб ведення бізнесу, який організація може

підтримувати сама, тобто генерувати прибуток. Бізнес-модель описує, як компанія заробляє гроші, і визначає її позицію в ланцюжку створення вартості [40, с. 101];

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

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

- бізнес-модель – набір способів, якими організація веде бізнес (структура, продукти, методи доставки та обслуговування товарів, збільшення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, які є основою її стратегії [48, с. 100];

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

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

Залежно від цілей суб'єкта господарювання можливі різні типи бізнес-моделей, які пропонується класифікувати за такими типами: залежно від способу формування бізнесу, від розробки та впровадження інновацій, від процесу відбору, одна або кілька цілей, що задають параметри допустимих відхилень для управління процесом реалізації ідей, останнім з яких є взаємозв'язок із зовнішнім світ.

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

Методологічний підхід, заснований на концепції В-В, полягає в орієнтації на наявність і дефіцитність ресурсів, які визначаються умовами та обмеженнями зовнішнього середовища. Визначено зовнішні можливості

розвитку бізнесу та варіанти використання цих альтернатив. У результаті реалізується принцип «зовні-всередині», заснований на гнучкості та адаптивності організації. Потреба у доставці потрібного продукту в потрібний час; створення спеціальних, унікальних видів продукції; вирішення проблеми клієнтів на основі попередніх замовлень.

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

Ключовим фактором успіху цих організацій є інтуїція менеджерів і гнучка адаптація бізнес-процесів до мінливих умов конкуренції. Використання бізнес-моделі В-В не призводить до стійкої тенденції доданої вартості (життєвий цикл організації, яка використовує підхід В-В, зазвичай, збігається з життєвим циклом її основного продукту). Це визначає, коли підприємство ліквідується чи реорганізується шляхом банкрутства чи злиття (поглинання).

На противагу цьому, у ресурсному підході фундаментальними є власні ресурси та можливості організації, що базується на концепції економічної ефекту. Він базується на концепції, згідно з якою організація є впорядкованим набором основних компетенцій. Розроблена та реалізована стратегія має бути здатною досягати найкращих результатів, розвивати свої здібності та відкривати можливості у зовнішньому середовищі [57, с. 12].

Ресурсний підхід характерний для організацій, створених «назавжди», і тих, що позиціонують себе «зсередини». Сьогодні їхній бізнес базується на довгостроковому партнерстві всіх груп зацікавлених сторін через спільні інновації (інтеграція бізнесу, синхронізація зусиль тощо) та коучинг для забезпечення найкращих результатів (відкриття нових методів, корисних застосувань, удосконалення процесів), максимальна корисність тощо [60, с. 102].

Великі та середні організації, які використовують ресурсний підхід, часто відстають від менших компаній у своїй адаптивності на зовнішні зміни.

У результаті вони або втрачають перспективні ринки, або мають значні затримки на вході, що призводить до вищих витрат на входження порівняно з організаціями, що розвиваються за моделлю В-В [57, с. 12].

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

У цьому випадку стратегія є інструментом досягнення цілей, а її реалізація вимагає від всієї організації діяти в стратегічному режимі. Підсумовуючи все вищесказане, найбільш повне визначення стратегічного корпоративного менеджменту можна дати таким чином: стратегічне корпоративне управління бізнес-процесами – це те, де вище керівництво здійснює довгострокове корпоративне управління, а конкретні цілі та стратегії, яких потрібно досягти під час цієї діяльності, визначається з урахуванням усіх найвпливовіших зовнішніх і внутрішніх умов та забезпечує реалізацію всіх планів розвитку.

Саме тому організації, які ефективно і результативно зберігають свою конкурентну позицію на ринку, мають у своєму інструментарії детальну стратегію, що складається із запланованих і послідовних дій у різних часових й просторових масштабах, щоб впоратися з несподіваним розвитком ситуації та постійною конкурентною боротьбою.

Стратегічне управління часто називають «управлінням ринковою стратегією». Це підкреслює орієнтацію компанії на ринок, зовнішню орієнтацію. Тому стратегічний аналіз має бути зосереджений спочатку на вивченні ринку та конкурентів, а потім на вивченні внутрішніх ресурсів і можливостей.

Розглянемо докладніше сутність понять «стратегія» та «стратегічний менеджмент». Зокрема, дослідник [26, с. 101] зазначає, що стратегія – це перелік узгоджених дій, аргументів, концепцій, методів і дій, спрямованих на пошук вирішення проблеми, який вказує на можливість серйозно вплинути на

ситуацію та змінити її.

Для вирішення цього серед методів управлінського впливу на стратегічні питання діяльності підприємства необхідно виділити взаємопов'язану функціональну систему стратегічного управління, спрямовану на формування стратегічного аналізу, стратегічного вибору, стратегії розвитку.

На думку В. Василенка [11, с. 45], стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери беруть на себе довгострокове керівництво організацією, визначають конкретні цілі її діяльності, формулюють стратегію досягнення цілей з урахуванням усіх найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів, а також забезпечити їх виконання.

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

Розберемо фактори, що формують стратегію організації. Зрозуміло, що на стратегічний вибір впливають різноманітні ситуаційні фактори, які можуть становити значну кількість комбінацій, які мають як позитивні, так і негативні наслідки. Ось чому важливо враховувати їх при розробці стратегій, а також при розробці планів і превентивних заходів для зменшення негативних впливів (додаток В).

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

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

(кінець 1990-х років);

- управління формуванням мережі (2000-ті).

Одним із ключових завдань будь-якого керівника є досягнення балансу у взаємодії бізнесу з оточенням. Кожна організація бере участь у трьох процесах:

- 1) вхід – отримання ресурсів із зовнішнього середовища;
- 2) трансформація – перетворення ресурсів на продукти.
- 3) вихід – переміщує товар у зовнішнє середовище.

Управління призначене для забезпечення балансу між входами та виходами, коли цей баланс порушується, компанія переживає кризу. Наразі ринок домінує в процесі виходу, який підтримує цей баланс. Це виражається в тому, що першим блоком структури стратегічного управління є блок аналізу зовнішнього середовища.

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

Практики ведення бізнесу демонструють необхідність залучення працівників усіх рівнів до стратегічного мислення та формування багатовекторних цілей і завдань, на це є багато причин [11, с. 45; 12, с. 69; 17, с. 85; 21, с. 153]:

По-перше, компанії працюють в умовах найшвидших змін, тому розроблена стратегія потребує постійного коригування, вдосконалення тощо. У таких ситуаціях завдання керівника ускладнюється, командна робота дозволяє йому швидше адаптуватися, кожен співробітник відповідає за свій відділ і приймає рішення на місці.

По-друге, складність організаційного управління. Динамічний стан бізнес-процесів знижує можливість впливу на ситуацію, зосереджуючи питання контролю виключно на відстеженні ситуації. Проте, можна формувати та контролювати реалізацію стратегії шляхом залучення підлеглих до процесу стратегічного планування. Зокрема, це означає зручність залучення

працівників усіх рівнів компанії – через семінари, тренінги тощо – для сприяння розвитку стратегічного мислення. У результаті, з'являється можливість створити корпоративну культуру, засновану на розумінні та відповідальності за організаційний розвиток.

По-третє, необхідність гнучкої організаційної структури. Велика організація має бути мобільною та розділеною на невеликі підрозділи, щоб дарувати «любов» всередині та ззовні [1, с. 94].

В умовах бурхливого розвитку стратегічного менеджменту та його безумовних переваг перед іншими теоріями стратегічний менеджмент почав формувати свої нехарактерні властивості [12, с. 72; 21, с. 98].

По-перше, стратегічне управління – не єдиний спосіб вирішити всі проблеми компанії. Менеджери також повинні застосовувати інноваційний менеджмент і управляти на основі різноманітної інформації та знань. Оскільки не виправдані очікування мають відношення лише до керівництва, а очікування є основою непродуктивних результатів. Найпопулярніша з них полягає в тому, що стратегічне управління забезпечує чітке визначення параметрів і середовища майбутньої організації. Проте, хоча й можливо оцінити майбутні перспективи та зафіксувати бажані результати, вірогідність досягнення показників, зазначених у системі стратегічного управління, не є 100% [24, с. 140; 26, с. 101].

Відповідно до тенденції розвитку світової економіки фокус уваги менеджерів поступово переміщується з внутрішнього середовища компанії на навколишнє середовище, щоб реагувати на зміни, які постійно відбуваються ззовні.

У результаті, як опис складної системи ціннісної пропозиції підприємства, бізнес-модель відображає всі правила операцій, об'єкти, процеси, суб'єкти, існуючі стратегії розвитку та критерії оцінки ефективності в заданих межах.

1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного управління

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

Конкуренція змушує учасників ринку постійно контролювати дії конкурентів, долати негативні наслідки конкурентного тиску та приймати рішення, що сприяють стабільному розвитку підприємства. Іншими словами, це забезпечує конкурентоспроможність.

Метою стратегічного управління підприємством є створення динамічної системи, здатної своєчасно реалізувати цілі та стратегії, і на цій основі розробка системи планування як інструменту реалізації стратегічних орієнтирів для вдосконалення підприємства та його складових.

Стратегічне управління агропромисловими підприємствами є ефективним способом планування довгострокового розвитку. Однак через особливості управління агропромисловим виробництвом, небагато підприємств використовують стратегічний менеджмент. Більшість компаній віддають перевагу ситуаційному менеджменту.

Діяльність сучасних підприємств має певні особливості, але найголовнішою є те, що вони включені в глобалізацію. У цій ситуації вітчизняні компанії поступаються іноземним. Останній виходить на український ринок більш масштабно і водночас є технічно потужнішим і конкурентоспроможнішим.

Актуальним завданням сьогодення є формулювання концепції комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємств [27, с. 12; 31, с. 148; 32, с. 140].

Навіть для двох схожих компаній, що працюють на одному ринку та мають однакові цілі, відповіді можуть бути різними. Отже, залежно від функціонування зовнішнього середовища, внутрішніх факторів, стратегічних

завдань, економічних характеристик концепція посилення конкурентоспроможності повинна включати різні елементи, такі як фінанси, організація та управління, інвестиції, технології та маркетинг.

Слід зазначити, що вчені виділяють три рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

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

До того ж, на тактичному рівні конкурентоспроможність характеризує стан самого підприємства. Підвищення конкурентоспроможності на операційному рівні означає підвищення конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність – одна з основних економічних категорій сучасної науки, яка пов'язана з успішністю функціонування суб'єкта конкурентних відносин, ефективністю та стабільністю розвитку ринкових механізмів у цілому.

Складність визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» пояснюється тими особливостями конкурентоспроможності, на які наголошують різні фахівці в економічній літературі [35, с. 228; 38, с. 84; 41, с. 46]:

- адаптивність не є внутрішньою характеристикою компанії;
- відносні категорії, що містять різні рівні релевантності для різних конкурентів;
- залежність від рівня конкурентоспроможності товару, галузі і навіть країни;
- взаємозалежність від фактичної конкурентної переваги, її спрямованості та способу її формування відповідно.

Конкурентоспроможність компанії постійно пов'язана з такими атрибутами, як її вплив на конкуруючі продукти та послуги, її здатність функціонувати продуктивно та ефективно й її здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж її основні конкуренти.

Конкурентоспроможність формується через такі показники, як якість, швидкість прийняття рішень, технічні характеристики, послуги та варіанти продукції. Ці особливості включають глобалізацію ринків та існування всесвітніх інформаційних мереж (мережева економіка – глобальне електронне середовище) [46, с. 230; 51, с. 9].

Зміцнення конкурентоспроможності підприємства досягається за рахунок орієнтації на споживача, підвищення якості продукції, застосування інноваційної політики, поліпшення умов праці та багатьох інших факторів. Тому особливий акцент слід робити на людських ресурсах, які є ключовим елементом продуктивності та конкурентоспроможності [52, с. 5; 55, с. 95].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність виробляти і продавати свою продукцію (роботи, послуги) за умови, що її цінова і нецінові якості є привабливішими, ніж у конкурентів.

У цьому контексті це означає, що продукція певних регіонів є більш привабливою для вітчизняного та іноземного покупця за якістю та ціною, ніж продукція інших виробників [48, с. 100].

Важливим є виявлення, обґрунтування та класифікація факторів і резервів, що визначають рівень підвищення конкурентоспроможності підприємства. Залежно від їх залежності від підприємства всю сукупність факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Згідно з дослідженням, для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання повинні використовувати набір тактик і стратегій, методів і інструментів маркетингової служби тощо.

Вчений вважає, що в умовах розвиненого товарного виробництва конкуренція є необхідним явищем, яке викликає у господарств бажання збільшити прибуток за рахунок підвищення продуктивності праці, збільшення масштабів діяльності та вдосконалення організаційних форм. виробничий процес тощо [28].

Акцентуємо увагу на тому, що існує два класичних підходи до реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю: формалізований

(жорсткий) і недетермінований (гнучкий) підходи.

Сучасні умови свідчать про використання формалізованих правил і процедур гнучкої системи стратегічного планування, що характеризується раціональною поведінкою виконавців. Такий підхід покращує здатність керівництва адаптувати компоненти плану до умов ринку, що швидко змінюються.

Проте, в деяких умовах використання жорстких виправдано. Наприклад, підприємство знаходиться на стадії становлення, не має достатнього досвіду стратегічного планування, не має стабільності в збуті продукції, має команду спеціалістів [24, с. 43].

Безперечно, конкуренція має місце в найрізноманітніших сферах суспільного життя. Одним із найпопулярніших визначень конкуренції є боротьба за найкращі результати в окремих сферах, аспект конкуренції [18, с. 145].

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

1) низька собівартість – означає здатність підприємства розробляти, виробляти та продавати аналогічні продукти за найнижчими витратами порівняно з конкурентами [9, с. 40; 10, с. 11; 25, с. 24];

2) диференціація продукту – це здатність пропонувати більшу цінність покупцям у вигляді нових якостей, спеціальних споживчих активів або післяпродажних послуг, що дозволяє встановлювати вищі ціни [31, с. 150; 35, с. 212].

Швидкість, ефективність, орієнтація на потреби споживачів, якість і продуктивність – це те, що забезпечує компаніям найвигіднішу конкурентну позицію, в тому числі в глобальній економічній системі.

Як зазначає дослідник, у сучасних умовах це поняття можна також

визначити як здатність країни, регіону, економіки протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку та на ринках «третіх країн» [30, с. 99].

Тому їх доречно розділити на дві групи.

– суб'єктивний характер – те, що безпосередньо залежить від підприємства (елементи мікросередовища);

– фактори об'єктивного характеру, які не залежать від факторів макросередовища чи економіки.

Загалом, це визначення стратегії конкурентного розвитку. Виробнича структура повинна бути спроможною виробляти широкий асортимент відносно недорогої, але високоякісної продукції, гнучко та швидко реагувати на нові вимоги ринку, надавати послуги високої якості та високого рівня, сприяти інноваціям [23; 39, с. 55].

При виробництві товарів, які відносно рідко зустрічаються на ринку, оптимальна стратегія повинна бути спрямована на адаптацію виробника до вимог окремих груп споживачів або до змін таких вимог ринку (наприклад, у вигляді пропозиції нових видів продукції). Пропонування продукції певному сегменту споживачів, які не задоволені існуючими видами продукції і готові платити за них («нішева» стратегія).

Тактичні дії виробників мають бути пов'язані з реформуванням системи управління мотивацією праці, реструктуризація систем економічного аналізу; використання всіх методів, щоб отримати інформацію швидше; уміння знаходити можливості для захисту рішень, важливих для обраного сектору виробництва (що може підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках, збільшити експортний потенціал країни, зміцнити співпрацю з міжурядовими організаціями) тощо [44; 46, с. 225].

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

визначаючи низький рівень цін на продукцію.

Ефективна конкурентна стратегія, що враховує переваги суб'єкта господарювання, включаючи потенційні конкурентні можливості, довгострокові програми, що враховують потенційні сфери діяльності, спрямована на ефективну реалізацію, здатність забезпечити успіх на ринку та переваги перед конкурентів [48, с. 99].

Останніми роками стратегічне управління все більше доповнюється функціями, які забезпечують основу для аргументації змін.

Правильність вибору конкурентної стратегії та ефективність її реалізації залежать, перш за все, від потенціалу підприємства, від рівня його конкурентного потенціалу (ефективності використання), від частки ринку, яку займає підприємство, а його конкурентна позиція – позиція лідера, сильного, слабкого чи аутсайдера та цілі, які ставить перед собою підприємство [20, с. 55].

Ринок стає все більш конкурентним, і між виробниками йде конкуренція за сприятливіші умови виробництва та збуту своєї продукції, найбільший прибуток та інші переваги. Іншими словами, конкуренція відбувається багатьма різними способами і може набувати різних форм й проявів.

Корпоративну конкурентоспроможність слід визначити як властивість виробничо-економічних систем, які адаптуються до впливів зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність організації правильно визначається як її здатність краще забезпечувати постачання товарів або послуг, ніж її конкуренти, пропонуючи товари або послуги з диференційованими характеристиками, за умови, що учасники ринку відповідають стандартам якості.

Тому в умовах загострення конкуренції на вітчизняному агропродовольчому ринку непрофесійний менеджмент може призвести до великих збитків, а у випадку банкрутства агроформування поступово вступають в епоху інтуїтивного прийняття рішень на основі суб'єктивного вибору та суджень. Лідери галузі постійно шукають нові джерела

конкурентних переваг, розробляючи та впроваджуючи різноманітні стратегії. Незважаючи на різні пріоритети та стратегії розвитку, ефективність стратегічного управління є дуже важливою.

Системи управління бізнес-процесами аграрного підприємства в умовах ведення діяльності під час військового стану та змін світового ринку аграрної продукції потребує розробок щодо нових стратегічних напрямків та стратегічної політики на підприємстві, які будуть спрямовані на усунення проблем та недоліків в діяльності досліджуваного підприємства.

Відтак, головною концепцією удосконалення системи управління бізнес-процесами аграрного підприємства повинна стати розроблена та впроваджена нова стратегічна програма розвитку на підприємстві, яка може допомогти йому усунути недосконале використання вже наявного потенціалу існуючих високотехнологічних можливостей, які було б можливим використати для спрощення бізнес-процесів на підприємстві, або задля мінімізації витрат.

Система управління бізнес-процесами агропродовольчої сфери, діяльність якого здійснюється в умовах воєнного стану та змін на світовому аграрному ринку, потребує стратегічної розробки щодо нових перспективних напрямків та діяльності досліджуваного підприємства.

Разом з тим, концепцією удосконалення системи управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання має стати розроблена та впроваджена нова стратегічна програма розвитку в аграрному підприємстві, що може допомогти нівелювати негативні прояви використання наявного потенціалу існуючих можливостей, які було б можливим використати для спрощення бізнес-процесів, або задля мінімізації витрат тощо.

Висновки до розділу 1

1. Демонструється, що бізнес-модель є абстрактним відображенням

певних аспектів стратегії бізнесу. Вона містить важливі деталі, необхідні для розуміння того, які суб'єкти господарювання можуть успішно приносити користь своїм споживачам і власникам (інвесторам). Оскільки ці ресурси не перетинаються, стратегія кожної бізнес-структури є унікальною. Однак бізнес-моделі різних організацій можуть бути абсолютно однаковими. Процес розробки бізнес-моделі є частиною бізнес-стратегії.

2. Необхідність поєднання переваг усіх існуючих підходів у розробці та впровадженні конкурентоспроможних бізнес-моделей реалізувала інноваційно-інвестиційний характер управлінських рішень і виступає важливим маркетинговим чинником у формуванні бізнес-стратегій у сучасному світі за динамічних умов бізнес-середовища.

3. Доведено, що стратегія виступає як основа ефективної політики, розробки та реалізації особливостей господарювання. Разом з тим, в сучасних умовах господарювання питання стратегічного управління та планування діяльності сільськогосподарських підприємств практично не використовуються. Для вибору та реалізації стратегії розвитку бізнесу або стратегічного плану менеджери повинні розуміти певні елементи внутрішнього та зовнішнього середовища.

4. Обґрунтовано, що система управління бізнес-процесами агропродовольчої сфери, діяльність якого здійснюється в умовах воєнного стану та змін на світовому аграрному ринку, потребує стратегічної розробки щодо нових перспективних напрямків та діяльності досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Агропродовольчий сектор є однією з найважливіших складових економічних систем більшості країн світу з ринковою економікою. Прибутковому функціонуванню українського агропродовольчого сектору сприяють інфраструктура, дешева робоча сила, розгалужені ринкові мережі та підвищений попит на продукти харчування.

Проаналізуємо діяльність сільськогосподарських підприємств, які займаються виробництвом і реалізацією продукції рослинництва та наданням сільськогосподарських послуг. Територія підприємства – рівнина. Ґрунт представлений сірим чорноземом. Ця земля придатна для вирощування сільськогосподарських культур.

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

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

Основними видами діяльності суб'єктів господарювання є діяльність у сфері сільського господарства (рослинництво і тваринництво) тощо.

Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своєї мети і завдань, укладати договори і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

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

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

Стратегічне управління здійснюється вищим керівництвом, яке складається з директорів, менеджерів, відділу аналізу, спеціалістів з розробки та координації стратегічних програм і проектів, групи загальної розробки та координації стратегії, групи контролю та координації, коригування.

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

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

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

Таблиця 2.1

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

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

Сучасні прогресивні технології сільськогосподарського виробництва вимагають висококваліфікованих працівників, необхідних знань і навичок, яких в Україні бракує. Водночас, саме трудові ресурси є основним стратегічним елементом функціонування підприємства агропродовольчої сфери. Динаміку чисельності працівників характеризують дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2018-2022 рр.

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

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

Розраховано, що протягом досліджуваного періоду в середньому за п'ять років 99,7 % працівників підприємства агропродовольчої сфери постійно проживають на даній території, що, є позитивним чинником, й знижує ймовірність плинності кадрів в цілому.

Динаміка фінансових результатів є одним із найважливіших способів оцінки ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства агропродовольчої сфери. Рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства залежить від різних факторів і умов (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

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

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

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

Тоді як собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 32950,0 тис. грн, що більше порівняно з 2018 р. на 2325,0 тис. грн або у 7,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2018 р. даний показник склав +2,3 %, що на 1,5 п. п. вище, ніж у 2022 р. (+0,8 %).

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

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

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

Зрозуміло, що метою стратегічного управління є створення динамічної системи своєчасного визначення місії, цілей і стратегій, розробка та впровадження систем планування як інструменту реалізації орієнтирів удосконалення окремих підсистем підприємства агропродовольчої сфери, що є основою забезпечення конкурентоспроможного існування.

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

Корпоративна стратегія є основою стратегічного планування, за допомогою якої аграрне підприємство може цілеспрямовано репозиціонувати виробництво нових продуктів і товарних груп, впроваджувати і використовувати нові технології, розвивати маркетинг, вдосконалювати корпоративну структуру управління, забезпечувати своєчасну і якісну підготовку і перепідготовку кадрів господарства.

У табл. 2.4 відображено бізнес-модель досліджуваного господарюючого суб'єкту.

Таблиця 2.4

Удосконалення бізнес-моделі підприємства, 2018-2022 р.

Показники	Фактичні складові
1	2
Ключові партнери	ПП «Агромеханік» та інші виробники аграрної техніки; постачальники засобів захисту рослин; агрохімічні та мікробіологічні лабораторії; установки з сертифікації продукції
Цінні пропозиції	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Ключові види діяльності	01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів 01.29 Вирощування інших багаторічних культур 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.46 Розведення свиней 01.49 Розведення інших тварин 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві 01.64 Оброблення насіння для відтворення 10.11 Виробництво м'яса 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.81 Виробництво цукру 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво 16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

Продовження табл. 2.4

1	2
Ключові види діяльності	49.41 Вантажний автомобільний транспорт 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 72.11 Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 75.00 Ветеринарна діяльність 36.00 Забір, очищення та постачання води 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод 38.11 Збирання безпечних відходів 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 52.10 Складське господарство 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 02.20 Лісозаготівлі 01.63 Післяурожайна діяльність 01.45 Розведення овець і кіз 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.28 Вирощування прямих, ароматичних і лікарських культур 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників 01.21 Вирощування винограду
Взаємовідносини з клієнтами	Персональна підтримка; ведення клієнтської бази; додаткові знижки постійним покупцям
Споживчі елементи	Вітчизняні споживачі
Ключові ресурси	Парк техніки; складські приміщення; кваліфіковані кадри; клієнтська база
Структура витрат	Оплата сировини; оренда земельних площ; заробітна плата; транспортні витрати; податки
Канали збуту	клієнтська і корпоративна система; елеватори

Перш за все, стратегічний менеджмент – це концепція виживання за певних умов. Сформувавши чітке уявлення про те, яким повинен бути суб'єкт

підприємницької діяльності в майбутньому. Він формує чітке уявлення про те, в якому середовищі він повинен функціонувати, яку позицію він повинен займати на ринку, які конкурентні переваги були створені і які зміни необхідно зробити.

Таким чином, управлінське завдання вдосконалення та реалізації стратегії є радше правилом, ніж винятком. За цих умов стратегічне управління є основоположним, і діяльність із формування та реалізації стратегії фактично координуватиме всі управлінські дії кожного підприємства в певний момент.

Визначення ефективності бізнесу характеризується безперервним моніторингом та звітністю про стан виконання конкретних програм підприємства, прогрес у досягненні цілей, що здійснюються керівництвом підприємства. Тому атестація є важливою складовою системи управління компанією.

Об'єктом стратегічного управління досліджуваного підприємства є потенціал підприємства, який включає фінансові, трудові, матеріальні та інформаційні ресурси, пов'язані з господарською діяльністю підприємства та дозволяє оцінити конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

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

Зрозуміло, що ефективність стратегії визначається межами досягнення бажаних стратегічних напрямів розвитку підприємства за допомогою цієї стратегії. Крім того, інтегрований стратегічний напрямок бізнесу полягає в досягненні довгострокового виживання (підтримці свого існування) шляхом набуття відносно стабільної конкурентної переваги (отриманої через унікальні характеристики господарства), позиції на ринку, перспективні можливості.

Аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає використання достатньо великої кількості показників, які дозволяють по-різному характеризувати напрями розвитку сільського господарства

Визначимо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

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

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

Отож, проаналізувавши дані табл. 2.5, можемо зробити висновок щодо ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. складає 0,1325, що вказує на відносну стабільність можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів, його зменшення за досліджуваний період має негативну тенденцію.

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

Значення загального показника ліквідності у 2022 р. складає 7,176, тоді як у 2018 р. значення даного показнику складало 9,215. Середнє значення за досліджуваний період дані показники перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$), що, власне, свідчить про задовільний рівень, і, відповідно, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними

критеріями. Разом з тим, тенденція до зменшення такого показника є негативною (-2,039).

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

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

Крім того, достатнього поширення в практиці дослідження компетенцій набув підхід, заснований на ретроспективному аналізі економічної діяльності, який базується на таких принципах:

можливості суб'єкта підприємницької діяльності формуються під впливом внутрішнього розвитку, який визначається вдосконаленням організаційно-виробничих технологій;

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

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

Слід зазначити, що для більшості аграрних суб'єктів господарювання, як і сільськогосподарських підприємств, домінуючим стратегічним напрямом є збільшення обсягів реалізації та наявність стабільної системи постачання. За цих умов формуються ключові компетенції: доступ до сировинної бази та надійність технологічних систем. Основним фінансовим показником успішності запропонованої стратегії є прибуток.

В цілому ефективність діяльності визначається правильною стратегією

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

Перш за все, стратегії оцінюються за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розробка стратегії заслуговує високої оцінки, але втілена в життя не дає очікуваних результатів. Наприклад, неефективно організоване управління призвело до зміни прогнозних термінів переходу на виробництво нової продукції, внаслідок чого підприємство зазнало збитків)

Домінуючим критерієм якості запропонованої стратегії вважаються економічні результати розробки функціональних тем і, як наслідок, процедура оцінки обраної стратегії виглядає наступним чином: чи досягне ця стратегія цілей господарювання. І це головний критерій оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає заявленим цілям, подальша оцінка проводиться за такими напрямками:

ступінь відповідності обраної стратегії вимогам. Перевіряється, наскільки стратегія пов'язана з вимогами основних аспектів зовнішнього середовища, наскільки враховані фактори ринкової динаміки та динаміка розвитку життєвого циклу продукту і чи реалізована вона. Стратегія призведе до створення нових конкурентних переваг тощо;

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

імовірність подолання ризиків, властивих стратегії. Аналіз обґрунтування ризиків здійснюється за такими напрямками: чи реалістичні основні передумови для вибору стратегії? До яких негативних наслідків може призвести провал стратегії? Чи виправдані можливі позитивні результати, які ризики втрат через невдачу при реалізації стратегії?

Отже, найбільш ефективними показниками стратегічної діяльності є:

- 1) зростання або спад сегмента ринку, який контролює аграрне підприємство;
- 2) динаміка доходів господарства порівняно з динамікою прибутків конкурентів;
- 3) тенденція отримання суб'єктом господарювання чистого прибутку та швидкість формування повернення інвестицій;
- 4) динаміка зростання обсягів реалізації продукції.

Основною стратегією розвитку досліджуваного суб'єкта господарювання є задоволення потреб споживачів шляхом реалізації на ринку високоякісної сільськогосподарської продукції та обслуговування споживачів.

Крім основної стратегії існують також допоміжні стратегії, які допомагають реалізувати загальну стратегію агроформування. У своїй діяльності підприємство використовує допоміжні стратегії: виробничу, маркетингову, фінансову, стратегії управління витратами та прибутком, стратегії формування та використання персоналу, стратегії формування відповідної матеріально-технологічної бази.

При аналізі можливостей і загроз у сільськогосподарському виробництві враховуються чинники загального становища господарства на ринку. Це може вплинути на здатність економіки досягати своїх стратегічних цілей, технологічні та екологічні фактори, а також конкуренти, споживачі, постачальники, податковий тиск тощо.

У сучасних умовах, в динамічному середовищі, погіршення фінансового стану сільськогосподарських підприємств спровоковано негативними економічними тенденціями у світі, зокрема, падінням виробництва, погіршенням фінансових результатів та неплатоспроможністю підприємств. Разом з тим, вийти із ситуації можна, виробивши та реалізувавши відповідну корпоративну стратегію.

Багатофакторність характеру стратегічного вибору значною мірою визначає необхідність розробки кількох стратегічних альтернатив, з яких робиться остаточний вибір. Стратегічні альтернативи – це набір різних

стратегій, які дозволяють досягти стратегічних цілей організації у всьому їх різноманітті в рамках обраної базової стратегії та в межах обмежень щодо використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива пропонує різні можливості для агроформування та характеризується різними витратами та наслідками.

2.3. Стратегічний аналіз підприємства

Середовище постійно змінюється. Тому для того, щоб діагностувати стан досліджуваного агроформування менеджери повинні володіти інформацією про характер змін, які можуть відбутися у зовнішньому середовищі. Ці діагнози в основному проводяться за допомогою матричних методів. Для визначення позиції підприємства в зовнішньому середовищі, тобто для отримання профілю, підприємство має здійснити структурування та відбір факторів, які, на думку експертів, можуть мати певний вплив на результативність господарювання.

Саме з метою стратегічного аналізу діяльності суб'єкта господарювання, скористаємося PESTEL-аналізом. Даний метод, в першу чергу, сприяє з'ясуванню чинників середовища, які здійснюють найбільший вплив на дане господарство.

При проведенні PESTEL-аналізу формується експертна група зі співробітників і спеціалістів у сфері корпоративного управління для оцінки ймовірності прояву кожної ідентифікованої характеристики всередині групи та визначення вектора впливу (загроза чи можливість) для господарства), важливість, суттєвість і вплив на корпоративну діяльність. У результаті складається перелік найвпливовіших факторів зовнішнього ринкового середовища, які впливають на діяльність господарства (додаток 3).

Наступним кроком є детальна оцінка кожного елемента цієї групи. Для цього в таблиці наводяться такі дані:

- прямі фактори зовнішнього середовища, виділені в окрему групу;
- загрози чи можливості, які приносить кожен елемент. Тут «-» – це загроза, яка негативно впливає на діяльність, а «+» – позитивний вплив, або можливість відповідно;

- ступінь впливу факторів на діяльність агроформування оцінюється експертами за шкалою від 0 (немає впливу) до 10 (максимальний вплив).

Аналіз показує, що політичні та економічні чинники, представлені в додатку И, є важливими для розвитку підприємств.

Причиною може бути поточна політична і, як наслідок, економічна ситуація в країні, яка призводить до зростання рівня інфляції та нестабільності валютних курсів, що впливає на вартість ресурсів, сировини, матеріалів. Крім того, важлива роль відводиться викриттю корупції в процесі управління.

Воєнний стан в Україні також мав значний вплив. Як зазначалося вище, агроформування працює з партнерами в різних регіонах і відчуває різке скорочення замовлень через ризик розповсюдження бойових дій.

Крім того, агроформування характеризується неухильною тенденцією зростання вартості аграрної продукції, сировини і матеріалів, що негативно позначається на розмірі отриманого прибутку за поточного рівня цін. Це також впливає на зменшення обсягу коштів, спрямованих на розвиток та вдосконалення діяльності.

Отже, серед політико-економічних факторів зовнішнього середовища найбільший вплив мають такі фактори:

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

Враховуючи особливості діяльності сільськогосподарських підприємств, соціально-культурні чинники мають помірний вплив на діяльність. Тим не менш, найважливішими показниками для суб'єкта

господарювання є попит, ставлення потенційних споживачів до її продукції, імідж компанії та комунікаційна діяльність

Технологічні фактори також мають помірний вплив на діяльність підприємства агропродовольчої сфери. Загальновідомо, що для збереження конкурентоспроможності важливо постійно оновлювати технології та обладнання.

Найменший вплив мають фактори зовнішнього середовища. Найважливіші з них:

- поштовхування екологічного руху;
- витрати на забезпечення екологічної безпеки діяльності підприємства;
- ставлення суспільства до екологічності виробництва;
- стан середовища, в якому знаходиться аграрне підприємство тощо.

Отже, фактори зовнішнього середовища визначають, як саме господарство адаптуватиметься до умов, що змінюються, що не залежить від його поведінки.

Системним інструментом дослідження зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства є метод SWOT-аналізу, за допомогою якого встановлюється взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами підприємства, загрозами та можливостями, що супроводжують цю діяльність.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності підприємства є організація збуту, наявність нового обладнання, впровадження новітніх технологій і використання провідних методів управління підприємством. Для цього, потрібно зосередитися на цих ключових питаннях під час прийняття стратегічних рішень.

Одним із найважливіших і ефективних заходів стратегічного планування є SWOT-аналіз, який порівнює сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, які супроводжують діяльність аграрного підприємства.

Першим кроком SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін сільськогосподарських підприємств регіону в порядку зменшення важливості

(додаток К).

Наступним кроком SWOT-аналізу є визначення та оцінка ринкових перспектив і загроз за допомогою матриці сприятливих можливостей і загроз. Перелік слабких і сильних сторін кожного суб'єкта господарювання індивідуальний, але насправді це короткий, об'єктивний і принциповий виклад.

Метою зовнішнього аналізу є складання списку, аналіз і остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення мають бути зосереджені на використанні можливостей і захисті від загроз, які викликані змінами навколишнього середовища (додаток Л).

Потім групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Ці два параметри оцінювали за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші загрози та найбільш перспективні можливості для економіки. Це у верхньому правому квадранті (обведено пунктирною лінією). Використовуйте це під час побудови матриці аналізу SWOT.

Таким чином, кожному елементу надається дві координати, які можна розмістити вздовж осей матриці сприятливих для економіки можливостей і загроз (додаток М).

Матриця структурована наступним чином: у лівому верхньому куті матриці прописуються можливості, а в лівому нижньому куті – загрози зовнішньому середовищу агроформуванню. Сильні та слабкі сторони агроформування представлені вище.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства, в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства є, насамперед, відсутність чітких цілей, стратегії розвитку та конкурентоспроможності, організації збуту, відсутність

ефективної системи стимулювання покупців, порушення технології виробництва та високий рівень основних засобів тощо.

Це може являти собою такі стратегічні переваги та можливості для розвитку господарюючого суб'єкту:

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

- близькість до ринків збуту розширює можливості розвитку;

- збільшення продажів продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Разом з тим, обмеженнями й загрозами виступають перелічені складові, як:

- 1) воєнний стан в Україні;

- 2) обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва;

- 3) недостатній захист від зростаючої конкуренції;

- 4) нестабільність цін на ключові енергоносії на світовому та внутрішньому ринках;

- 5) потреби в інвестиціях є значними;

- 6) недостатній рівень стійкості розвитку та конкурентоспроможності через сукупність факторів;

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

- 8) обмежене використання інновацій, нових технологій тощо.

Стратегічними завданнями на сучасному етапі діяльності агроформування є:

- підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг на основі поживлення інвестиційних процесів;

- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;

- впровадження енергозберігаючих заходів та раціонального

використання паливно-енергетичних ресурсів;

– визначення стратегічно важливих проєктів та джерел їх фінансування.

Тому важливим завданням діяльності є аналіз та прогнозування ринкової ситуації з метою формування конкурентної позиції та синхронізації управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища.

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

Підводячи підсумок, доречно зазначити, що аналіз впливу факторів зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до підприємства фактори, щоб визначити можливості та загрози та передбачити багато прихованих. Водночас, необхідно проаналізувати перспективні напрями стратегічного управління бізнес-процесами в сучасних умовах.

Висновки до розділу 2

1. Розрахунки доводять, що досліджуване господарство має зерново-молочну орієнтацію. Протягом 2018-2022 рр. галузь рослинництва займає 61,4 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 34,6 %, послуги в сільському господарстві – 5,8 % відповідно. Питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 33,2 %, виробництва молока – 23,5 %, соняшнику – 9,2 % від загального обсягу грошових надходжень.

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

позицій на ринку, стратегія розвитку фактичного ринку.

3. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності агроформування, в першу чергу, є відсутність стратегій розвитку, чітких цілей, продуманих тактик ведення конкурентної боротьби, результативної організації збуту, ефективної системи стимулювання покупців, високий ступінь зносу основних засобів.

4. За допомогою PESTEL-аналізу визначено, що найбільш визначальними чинниками зовнішнього середовища, що спричиняють вплив на господарюючий суб'єкт є воєнний стан, політична нестабільність в країні, динаміка постійних змін курсів валют, високі митні збори і тарифи, рівень оподаткування в галузі, потенціал інновацій, ціна аграрної продукції, доступність ресурсів, імідж підприємства на ринку, територіальне розташування підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів у контексті змін зовнішнього середовища

Для ефективного функціонування агроформування та підтримки його конкурентоспроможності необхідне системне управління бізнес-процесами. Однак, впровадження розвитку вимагає стратегічного управління. Якісно розроблена стратегія дозволяє суб'єкту господарювання досягти запланованих результатів у довгостроковій перспективі. Процес стратегічного управління бізнес-процесами корпоративного розвитку дозволяє сформулювати та реалізувати комплексний підхід. Це сприятиме прийняттю керівництвом досліджуваного господарства управлінських рішень щодо впровадження розробок, що базується на бізнес-процесах, які відповідають стратегічним цілям.

Створення та підтримка бізнес-моделі є інструментом ефективного управління бізнесом на основі процесного та системного підходу. Ми рекомендуємо почати розробку бізнес-моделі з побудови функціональної бізнес-моделі. Корпоративне управління має бути виражене у формі бізнес-процесів (робочих процесів), які перетворюють вхідні дані у вихідні дані, споживані іншими процесами або зовнішніми споживачами.

Формування функціональної моделі включає наступні задачі:

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

Удосконалення бізнес-моделі агроформування лежить у сфері інноваційних інвестицій та проєктної діяльності. Інноваційні бізнес-моделі формуються шляхом зміни двох або більше елементів бізнес-моделі, надання їм нового концептуального значення та зміни функціональних процесів (рис. 3.1).

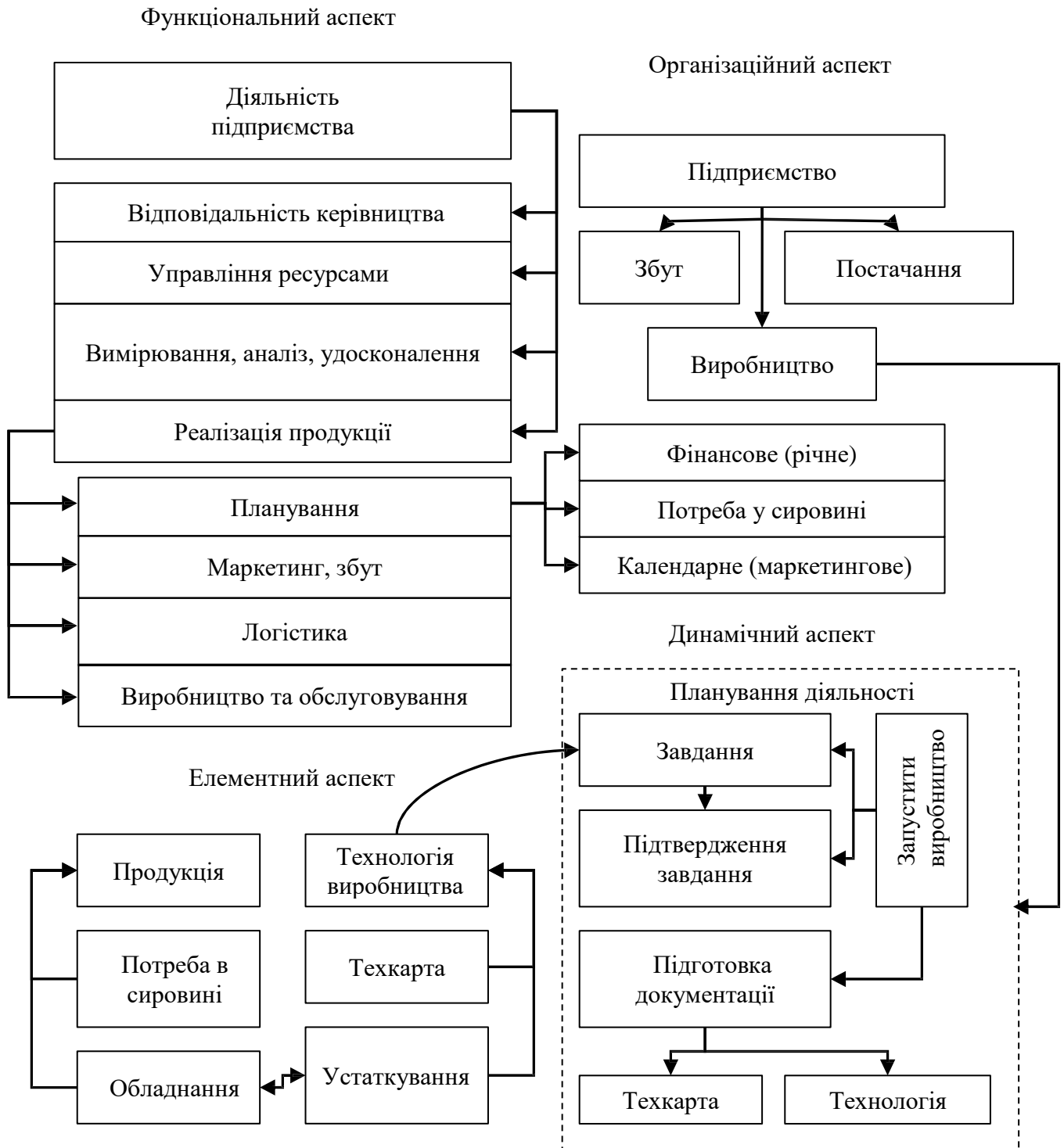


Рис. 3.1. Рекомендовані аспекти бізнес-моделі підприємства, 2024-2028 рр.

Однак ряд макро- та мікробізнес-процесів є звичайним. Вони можуть бути унікальними у багатьох різних формах, типах і бізнес-моделях. До них належать: співпраця з клієнтами; відносини з постачальниками; планувати; управління виробництвом та запасами; управління інфраструктурою; управління проектами; управління логістикою; управління якістю; облік і контроль; фінансовий менеджмент; вітання; управління бізнес-ризиками тощо.

Визначивши ці та інші макропроцеси, організації можуть окреслити логічні межі свого бізнесу та визначити, які процеси є основними, а які другорядними та мають відношення до їх основного бізнесу. Побудова функціональної моделі дає можливість поглянути на існуючі системи управління бізнесом і зрозуміти, як це відбувається у вигляді наявної інформації, нормативних документів і повної формальної структури управління на рівні домогосподарства.

Інноваційна реструктуризація бізнес-моделей особливо актуальна для процесу зміни економічних умов діяльності. Ці процеси можуть бути рушійною силою у вирішенні проблем, які підвищують конкурентоспроможність організації в умовах зростаючої ринкової конкуренції та оживляють спосіб розвитку організації (додаток Н).

Кожен вид діяльності сприяє або перешкоджає встановленню конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва за витратами та створює або руйнує основу для диференціації (відмінності від конкурентів).

Розробка ефективної бізнес-моделі підприємства здійснюється на основі конкурентної оцінки і є складною багаторівневою операцією, спрямованою на визначення найважливіших кількісних та якісних показників конкурентоспроможності.

Необхідна модель структурована відповідно до таких аспектів:

організаційний – описує топологію підприємства, територію, розміщення обладнання, організаційну структуру тощо;

елементний – опис різної продукції (послуг) і розміщення технології виробництва;

функціональний – описує структуру бізнес-процесу та відповідає на запитання «як»;

модель потоку даних (описує інформацію про фінансові та матеріальні ресурси, задіяні в бізнес-процесі, і відповідає на питання «який ресурс»).

Подальше вдосконалення досліджуваної нами бізнес-моделі агроформування лежить у вимірі узгодження інтересів усіх учасників і партнерів підприємства:

1) максимальний рівень автоматизації функцій бізнес-процесів, таких як збір, обробка та подача бухгалтерської інформації;

2) принцип забезпечення однаковості введення основної облікової інформації;

3) дублювання інформації та виключення функцій збору, обробки та аналізу (дублювання інформаційних зв'язків);

4) ефективність збору, обробки та передачі інформації до центрів управлінських рішень;

5) учасники бізнес-процесу з різних ієрархічних рівнів повинні бути інтегровані в єдиний інформаційний простір;

6) кожен бізнес-процес повинен мати свого власника (одноосібно відповідальну особу) у бізнес-процесі. Тому кожен бізнес-процес повинен мати чітко встановлені входи і виходи (точки взаємодії з іншими бізнес-процесами);

7) система бізнес-процесів повинна відображати всі етапи життєвого циклу;

8) опис бізнес-процесу та бізнес-модель «як є» повинні містити інформацію, яка дозволяє власнику здійснювати оперативний контроль. Це означає, що кожен бізнес-процес у моделі повинен керуватися ззовні;

9) максимальна уніфікація бізнес-процесів зі схожими цілями.

Удосконалення стратегічного управління агроформуванням стосується процесу, за допомогою якого відбуваються навмисні зміни, щоб позитивно змінити її економічні, соціальні та екологічні показники та отримати додаткові переваги за рахунок сталого розвитку. Тому сьогодні стратегічне управління визнано ефективним інструментом побудови та підтримки належного рівня конкурентоспроможності вітчизняних компаній АПК.

Стратегія господарюючого суб'єкта в цілому вказує на мету існування, як воно буде досягати поставлених цілей, а також напрямок, у якому агроформування буде рухатися і розвиватися.

В аналітичному розділі кваліфікаційної роботи досліджено середовище, з яким стикається господарство, і показано, що найважливішими факторами його розвитку є ефективно обрана стратегія та кваліфікація співробітників, особливо провідних спеціалістів.

Обґрунтовано, що аналіз діяльності аграрного підприємства має об'єктивно відповідати виробничим, природним та соціально-економічним умовам функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання.

Виникла обґрунтована потреба впровадження впорядкованої системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності підприємства, яка відображає нову парадигму стратегічного управління та покликана забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх та внутрішніх змін, гнучкість усіх елементів системи організації та управління, автономність та економіко-структурна роздробленість підприємства в цілому.

Основними елементами середовища функціонування бізнес-моделі аграрного підприємства є стратегія, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології.

Тому ефективно та якісне стратегічне управління сільськогосподарським підприємством вимагає від керівників стратегічного мислення та вміння прогнозувати наслідки стратегічних рішень. Тому стратегічне управління є необхідною умовою розвитку агроформування.

Отже, менеджери та власники керують кожним із цих кроків. Ці кроки називаються «пірамідою стратегічного управління» і в кінцевому рахунку забезпечують досягнення бізнес-місії.

Початкові кроки у розробці місії та стратегії агроформування визначаються його цілями. Цілі – це результати, яких хочуть досягти керівництво та співробітники. Зрозуміло, що її слід формулювати, виходячи з проблем підприємства. Тому перед підприємством стоїть низка цілей, досягнення яких забезпечить їй стратегічну перевагу над конкурентами:

- систематичні маркетингові дослідження;
- посилення роботи зі споживачами;
- оновлення й модернізація виробничих потужностей;
- розширення ринків збуту продукції;
- зменшення нерентабельної діяльності;
- ліквідація фінансових ускладнень, максимально можливе звільнення від дебіторської, та кредиторської заборгованостей.

Кожна із запропонованих цілей сприяє забезпеченню функціональних цілей сільськогосподарського підприємства та може бути представлена для кожного напрямку діяльності (додаток П).

Тому існує система цілей, яка лежить в основі місії сільськогосподарського підприємства. Однак неможливо досягти всіх цілей одночасно протягом тривалого періоду часу, оскільки керівництво неправильно розподіляє обмежені ресурси. Уникнути такої ситуації можна, розставивши завдання за пріоритетністю та окресливши умови досягнення кожної конкретної мети. Для цього використовують структуру «дерева цілей», яка забезпечує необхідні умови.

Необхідно конкретизувати цілі, яких потрібно досягти (додаток Р).

Разом з тим, першочерговою ціллю є залучення маркетологів, аналіз споживчого ринку та інших ринків збуту Полтавської області, розширення наявного ринку збуту сільськогосподарської продукції суб'єкта господарювання на 1-2% на рік та закріплення нових ринків до 2028 року.

Друга ціль: капіталізація 10 % річного прибутку формування з метою перепрофілювання або будівництва нового приміщення для зберігання продукції (сховища, ангари) з високим рівнем автоматизації робочих процесів.

Третя ціль: упровадити ресурсозберігаючі технології ведення сільськогосподарського виробництва з використанням мінімальних агрокомплексів протягом 2024-2028 років.

Необхідно оцінити напрями діяльності представленого підприємства відповідно до пріоритетів досягнення та вибрати найбільш оптимальний спосіб з усіх альтернативних.

Переходимо до завершального етапу – формування цілей сільськогосподарського підприємства. Суть цього процесу полягає в наступному:

- 1) визначення необхідних характеристик господарства, вказівка на його призначення;
- 2) виявлення можливих, але небажаних характеристик, передбачення дій, які могли б нівелювати вплив цих ситуацій на мету;
- 3) визначення можливих та бажаних ситуацій й включення їх до мети;
- 4) рекомендація заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих ситуацій.

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення управління агроформуваннями забезпечать ефективну взаємодію оперативного та стратегічного управління та сприятимуть досягненню цільового напрямку стратегічного розвитку. Це забезпечує системний ефект, який дозволяє як підприємствам, так і споживачам продукції впроваджувати бажану бізнес-модель.

Отож, за сучасних динамічних умов бізнес-середовища однією з важливих умов досягнення високого рівня ефективності досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є збалансоване управління, одночасна концентрація на різних напрямках і розкриття резервів господарства. Бізнес-модель, яка є спрощеним уявленням про те, як створити ціннісну пропозицію

для споживачів, покупців і організувати певну економічну діяльність для отримання прибутку. Вона виконує декілька важливих функцій, таких як уточнення стратегії, надання чіткої перспективи розвитку агроформування, організація ефективної системи бізнес-процесів тощо.

3.2. Розробка тактичних заходів із реалізації стратегії підприємства

Тому нами запропоновано конкретизувати стратегію розвитку для реалізації цілей, поставлених у плані розвитку досліджуваного господарства. Основними напрямками стратегії розвитку є інтенсивне зростання, диверсифіковане зростання, інтегрованого зростання та стратегія скорочення.

Визначальним вважаємо механізм розробки стратегії діяльності агроформування, що обумовлено вирішальним значенням стратегії діяльності у досягненні стійкості його функціонування й забезпеченні його подальшого розвитку.

Зазначений механізм має формуватися на основі визначення загальної (корпоративної) стратегії аграрного підприємства та інших різновидів стратегій, які забезпечать раціональне використання потенціалу підприємства агропродовольчої сфери й досягнення стійкості функціонування.

На основі здійсненого у розділі 2 кваліфікаційної роботи SWOT-аналізу, результатів застосування PESTEL-аналізу діяльності агроформування нами з'ясована необхідність розробки перспективних напрямів результативності управління даним підприємством.

Нами запропоновано для досліджуваного підприємства обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну (загальну) стратегію.

Ця стратегія передбачає прагнення зберегти існуючі високі позиції на ринку збуту, захистити свої інтереси від основних конкурентів у складній

конкурентній ситуації, знизити витрати на діяльність і ціни на продукцію. Отримання фінансових результатів діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в динамічному та досить несприятливому для агроформування зовнішньому середовищі.

Вибір такої стратегії зумовлений, насамперед тим, що агроформування працює в несприятливих умовах зовнішнього середовища (воєнний стан в Україні, економічна та політична криза, жорсткі умови конкуренції в галузі), низька платоспроможність населення як потенційних покупців).

Здійснимо деталізацію удосконалення діяльності підприємства за функціональними напрямми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

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

Напрями	Характеристика	Рекомендовані стратегії
Загальна (корпоративна) стратегія – стратегія стабілізації		
Конкурентна стратегія	Передбачає пропонування на ринок товарів і послуг, якісні характеристики яких відрізняються від характеристик конкурентів, що визначає попит на цю продукцію	Стратегія диференціації
Товарна	Передбачає наявність великої кількості різновидів продукції для забезпечення його конкурентоспроможності та формування високого попиту на неї	Стратегія диференціації продукції, послуг
Економічна стратегія	Забезпечує відповідність продукції стандартам технології виробництва та забезпечує виробництво продукції високої якості. Удосконалення, модернізація технічного обладнання	Стратегія диференціації. Стратегія підвищення якості продукції. Стратегія запровадження інновацій
Фінансова стратегія	Збереження напряму стабільності основних фінансово-економічних показників, поступове зростання рентабельності та прибутковості продукції та послуг	Стратегія підвищення прибутку. Стратегія стабілізації
Маркетинг	Удосконалення та розвиток маркетингової політики, посилення значущості маркетингової та збутової політики, розширення каналів збуту продукції та ринків збуту, доступ до нових сегментів ринку та нових ринків. Поліпшення	Стратегія розширення ринків збуту. Комунікаційна стратегія. Стратегія інтеграції

	маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності споживачів	
Кадрова стратегія	Обґрунтований підбір кваліфікованих кадрів, перевищення темпів зростання продуктивності праці над заробітною платою, створення досконалої системи стимулювання праці	Стратегія вузької спеціалізації, високої кваліфікації. Кадрова стратегія
Управлінська стратегія	Проведення роботи зі створення та застосування організаційних кодексів поведінки. Підвищення готовності команди до змін. Необхідність спонукати команду працювати як єдине ціле та реалізовувати спільні цілі. Досягнення та задоволення потреб кожного працівника окремо	Стратегія корпоративної єдності
Інноваційна стратегія	Спрямована вдосконалення обладнання, технологій, продуктів і послуг господарства, спираючись на вже існуючу технологічну базу	Традиційна стратегія

Пріоритетом підприємства є саме збереження вже досягнутих позицій на ринку збуту, високий рівень конкурентоспроможності та позитивний кінцевий фінансовий результат діяльності.

Що стосується конкурентної стратегії, вважаємо, що досліджуване господарство має обрати стратегію диференціації, яка забезпечує ринок товарами та послугами, що відрізняються за якістю від конкурентів.

Щодо продуктової стратегії агроформування можна запропонувати вибір такої стратегії диференціації товарів і послуг, яка дозволяє численними модифікаціями продукції забезпечити значну конкурентоспроможність і формування високого попиту.

Що стосується інноваційної стратегії, то підприємству агропродовольчої сфери пропонується обрати традиційну стратегію, спрямовану на вдосконалення технологій, обладнання, продукції, послуг підприємства на основі існуючої технологічної бази.

Пропонуємо спрямувати кадрову стратегію аграрного підприємства на реалізацію кадрової політики щодо формування висококваліфікованого персоналу, перепідготовки персоналу, забезпечення соціального захисту.

Тому для покращення діяльності досліджуваного підприємства необхідно розглянути стратегічні альтернативи, тобто стратегії інтеграції, такі як посилення контролю за постачанням сировини для агроформування,

стратегія диференціації, стратегія корпоративної інтеграції, покращення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності споживачів тощо.

Відомо, що визначення стратегії агробізнесу принципово залежить від конкретного контексту, в якому знаходиться господарство. Якщо стратегія базується на передбаченні довгострокових перспектив економічних і ринкових змін, така тактика відображає ситуативні принципи прийняття рішень.

Менеджери всіх рівнів – це ті, хто реалізує стратегію в межах своїх повноважень і обов'язків. Остання ситуація створює додаткові труднощі, які полягають у тому, що кожен керівник, приймаючи рішення, виходить з особистого досвіду наявної інформації та результатів аналізу ситуації, що склалася.

Однак існують певні основні вимоги, які повинен враховувати будь-який бізнес, який використовує методи стратегічного управління:

- визначення пріоритетності завдань, наприклад, встановлення організаційних відносин, розподіл ресурсів тощо;
- встановлення узгодженості між стратегією і структурою управління аграрним підприємством, системою мотивації та стимулювання, загальними переконаннями, корпоративними цінностями, нормами й правилами поведінки тощо;
- вибір стилю керівництва і підходу до управління агропідприємством під час забезпечення реалізації стратегії.

Кінцевим ефектом організаційної системи є раціональна взаємодія зовнішнього і внутрішнього середовища, уміле використання їх елементів як основи формування економічних структурних функцій.

Отже, на основі проведеного аналізу виявляється, що для підприємства є важливим використання нових технологій у сфері вдосконалення виробничого процесу, як у виробництві, так і в управлінні.

Усі запропоновані нами заходи спрямовані на те, щоб запропонована стратегія та її окремі складові мали позитивний соціальний, економічний та

екологічний вплив і сприяли формуванню сприятливого іміджу досліджуваного суб'єкта господарювання за сучасних умов.

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

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

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

Разом з тим, після розрахунку результати свідчать, що для обслуговування 7-ох комбайнів John Deere 7020 необхідно 9 автомобілів та трьох комбайнів Claas Lexion 440, потрібно 6 автомобілів КАМАЗ-55102.

У 2022 р. у досліджуване підприємство для транспортування зерна від комбайнів John Deere 7020 використовувалися 7 автомобілів КАМАЗ-55102, а від Claas Lexion 440 – 5, при цьому витрати становили 1565,29 грн.

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

258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

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

Результати дослідження рекомендують агроформуванню звернути увагу на уточнюючі стратегії, в тому числі освоєння інших сфер діяльності для диверсифікації (розвиток і розширення сфери послуг, обслуговування сільськогосподарської техніки), що сприятиме зміцненню ринкової позиції та забезпечить додаткові фінансові ресурси для реалізації основних видів діяльності господарства.

На основі здійсненого аналізу в кваліфікаційної роботи щодо діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання та забезпечення вже існуючих стратегій, в якості уточнюючих стратегій нами рекомендовано розширення переліку послуг у сільському господарстві.

Зокрема, дослідження показало, що пріоритетними послугами для місцевих мешканців є заготівля сіна, обробка пестицидами насаджень картоплі, надання транспортних послуг, послуг з перевезення. У майбутньому очікується розширення діяльності, зокрема, згідно з опитуванням місцевих жителів, актуальними визнано послуги з посадки картоплі та збирання зернових.

Наразі надання послуг населенню підприємствами планується, виходячи з потреб мешканців населених пунктів, які територіально є найближчими до господарства.

Географічне розташування цих населених пунктів становить не більше 2-3 км, що є мінімальними витратами, пов'язаними з технологічними переїздами.

Прогнозовані обсяги надання послуг місцевим жителям району представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозовані послуги населенню в сільському господарстві підприємства, 2024-2026 рр.

Вид діяльності	Обсяг надання послуг, га			2026 р. до 2024 р., (+, -)
	2024 р.	2025 р.	2026 р.	
Скошення трави	79,0	94,0	117,0	+38,0
Ворушіння та валкування	79,0	94,0	117,0	+38,0
Пресування сіна у тюки	79,0	94,0	117,0	+38,0
Обприскування картоплі пестицидами	12,0	13,0	19,0	+7,0

Агроформуванню запропоновано надавати послуги зі скошення трави, ворущіння та валкування та пресування на орієнтовній площі у 79 га.

Дослідження засвідчило зростання попиту на даний вид послуг, а отже показало подальші перспективи розвитку даного виду послуг для населення.

Розглянемо прогнозний розрахунок обсягу інвестицій, необхідних для реалізації обраної стратегії економічного розвитку. Основні фінансові показники діяльності свідчать про перспективність цієї пропозиції. У додатку Т представлено прогнозний звіт про фінансові результати.

Рекомендовані послуги населенню, що надаються агроформуванням, сприятимуть покращенню фінансового становища, розширенню зайнятості, підвищенню рівня життя та доходів місцевих жителів.

Відповідно до розроблених пропозицій щодо освоєння інших напрямків діяльності з метою диверсифікації, протягом першого ж року досліджуване підприємство може отримати додатковий прибуток від реалізації послуг у розмірі 92,53 тис. грн, у 2025 р. – 111,18 тис. грн, у 2026 р. – 245,74 тис. грн відповідно.

Перераховані на поточний рахунок підприємства кошти сприятимуть покращенню фінансового стану та платоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання.

Для досягнення як фінансових, так і стратегічних цілей, які складають місію агроформування, керівництво господарства має розглядати соціальну політику як чинник успішного формування іміджу господарства в районі.

У свою чергу, завдяки реалізації пропозиції споживачі отримають економію коштів та доступ до нових видів послуг.

Підсумовуючи розроблений стратегічний план розвитку, варто виділити основні показники, що свідчать про ефективність запропонованих тактичних дій та досягнення цілей агроформування.

В додатку Т представлено заплановані показники даної пропозиції.

Оцінка успішності пропозицій щодо надання нових видів послуг населенню визначається системою фінансово-економічних показників, таких як термін окупності, економічний ефект від надання послуг і кількість додатково працевлаштованого населення.

Проте наведені розрахунки показують, що дана пропозиція є економічно доцільною та рекомендованою до реалізації.

Реалізація цієї пропозиції принесе наступні найбільш очевидні вигоди для досліджуваного господарства:

підвищення рівня прибутковості активів;

оптимізація витрат на зберігання сільськогосподарської техніки;

сприяння розвитку тваринництва в господарстві та місцевих жителів району, збільшенню поголів'я великої рогатої худоби за рахунок розширення доступу до основних видів кормів, особливо сіна;

збільшення фінансових доходів і прибутку;

покращення рівня соціального розвитку району за рахунок створення нових робочих місць, збільшення доходів та зайнятості місцевих жителів, тобто отримання окрім, економічного, ще й соціального ефекту, що є підтвердженням соціальної відповідальності аграрного підприємства.

При координації стратегічного управління бізнес-процесами агроформування необхідно зосередити увагу на таких питаннях:

- 1) відсутність інвестицій у новітні технології та інновації;
- 2) негативні демографічні тенденції призводять до нестачі кваліфікованих кадрів;
- 3) ігнорування ширших можливостей диверсифікації виробництва.

Запропоновані пропозиції та заходи щодо впровадження оптимальної бізнес-моделі підприємства агропродовольчої сфери придатні для практичної

реалізації. Це пов'язано з тим, що її впровадження сприяє збільшенню доходів, особливо оптимізації кількості збиральної та транспортної техніки під час збиральних робіт, економії паливно-мастильних матеріалів; розширення переліку сільськогосподарських послуг для місцевих мешканців тощо.

Висновки до розділу 3

1. Доведено необхідність вивчення бізнес-моделі як спрощеного уявлення про те, як створювати ціннісні пропозиції для споживачів і покупців та організувати конкретну економічну діяльність для отримання прибутку. Вона виконує декілька важливих функцій, таких як уточнення стратегії, надання чіткої перспективи розвитку підприємства агропродовольчої сфери, організація ефективної системи бізнес-процесів тощо.

2. Доведено, що основними елементами середовища бізнес-моделі агропродовольчого підприємства є стратегія, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології. Тому ефективне та якісне стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами вимагає від керівників стратегічного мислення та вміння прогнозувати наслідки стратегічних рішень. Тому стратегічне управління є необхідною умовою розвитку агроформування.

3. Запропонованого для досліджуваного підприємства обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну (загальну) стратегію. Ця стратегія передбачає прагнення зберегти існуючі високі позиції на ринку збуту, захистити свої інтереси від основних конкурентів у складній конкурентній ситуації, знизити витрати на діяльність і ціни на продукцію. Отримання фінансових результатів діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в динамічному та досить несприятливому для агроформування зовнішньому середовищі.

4. Серед тактичних заходів щодо забезпечення визначеної стратегії виявлено необхідність використання оптимізованого складу збирально-

транспортної ланки, що дозволить зменшити витрати на 1092,09 тис. грн (69,8 %) і свідчить про економічну доцільність.

5. Пропозиції щодо освоєння інших сфер діяльності для диверсифікації свідчать про те, досліджуване підприємство може отримати додатковий прибуток від реалізації послуг у розмірі 92,53 тис. грн, у 2025 р. – 111,18 тис. грн, у 2026 р. – 245,74 тис. грн відповідно. При цьому, перевагами, які варто відзначити, є: підвищений рівень рентабельності активів; оптимізація витрат на зберігання сільськогосподарської техніки; сприяння розвитку тваринництва в господарстві та місцевих жителів району, збільшенню поголів'я великої рогатої худоби за рахунок розширення доступу до основних видів кормів, особливо сіна; збільшення фінансових доходів і прибутку; покращення рівня соціального розвитку району за рахунок створення нових робочих місць, збільшення доходів та зайнятості місцевих жителів, тобто отримання окрім, економічного, ще й соціального ефекту, що є підтвердженням соціальної відповідальності аграрного підприємства.

6. Запропоновані пропозиції та заходи щодо впровадження оптимальної бізнес-моделі підприємства агропродовольчої сфери придатні для практичної реалізації. Це пов'язано з тим, що її впровадження сприяє збільшенню доходів, особливо оптимізації кількості збиральної та транспортної техніки під час збиральних робіт, економії паливно-мастильних матеріалів; розширення переліку сільськогосподарських послуг для місцевих мешканців тощо.

ВИСНОВКИ

1. Демонструється, що бізнес-модель є абстрактним відображенням певних аспектів стратегії бізнесу. Вона містить важливі деталі, необхідні для розуміння того, які суб'єкти господарювання можуть успішно приносити користь своїм споживачам і власникам (інвесторам). Оскільки ці ресурси не перетинаються, стратегія кожної бізнес-структури є унікальною. Однак бізнес-моделі різних організацій можуть бути абсолютно однаковими. Процес розробки бізнес-моделі є частиною бізнес-стратегії.

2. Необхідність поєднання переваг усіх існуючих підходів у розробці та впровадженні конкурентоспроможних бізнес-моделей реалізувала інноваційно-інвестиційний характер управлінських рішень і виступає важливим маркетинговим чинником у формуванні бізнес-стратегій у сучасному світі за динамічних умов бізнес-середовища.

3. Обґрунтовано, що система управління бізнес-процесами агропродовольчої сфери, діяльність якого здійснюється в умовах воєнного стану та змін на світовому аграрному ринку, потребує стратегічної розробки щодо нових перспективних напрямків та діяльності досліджуваного підприємства.

4. Розрахунки доводять, що досліджуване господарство має зерново-молочну орієнтацію. Протягом 2018-2022 рр. галузь рослинництва займає 61,4 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 34,6 %, послуги в сільському господарстві – 5,8 % відповідно. Питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 33,2 %, виробництва молока – 23,5 %, соняшнику – 9,2 % від загального обсягу грошових надходжень.

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

позицій на ринку, стратегія розвитку фактичного ринку.

6. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності агроформування, в першу чергу, є відсутність стратегій розвитку, чітких цілей, продуманих тактик ведення конкурентної боротьби, результативної організації збуту, ефективної системи стимулювання покупців, високий ступінь зносу основних засобів.

7. За допомогою PESTEL-аналізу визначено, що найбільш визначальними чинниками зовнішнього середовища, що спричиняють вплив на господарюючий суб'єкт є воєнний стан, політична нестабільність в країні, динаміка постійних змін курсів валют, високі митні збори і тарифи, рівень оподаткування в галузі, потенціал інновацій, ціна аграрної продукції, доступність ресурсів, імідж підприємства на ринку, територіальне розташування підприємства.

8. Доведено необхідність вивчення бізнес-моделі як спрощеного уявлення про те, як створювати ціннісні пропозиції для споживачів і покупців та організувати конкретну економічну діяльність для отримання прибутку. Вона виконує декілька важливих функцій, таких як уточнення стратегії, надання чіткої перспективи розвитку підприємства агропродовольчої сфери, організація ефективної системи бізнес-процесів тощо.

9. Доведено, що основними елементами середовища бізнес-моделі агропродовольчого підприємства є стратегія, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології. Тому ефективне та якісне стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами вимагає від керівників стратегічного мислення та вміння прогнозувати наслідки стратегічних рішень. Тому стратегічне управління є необхідною умовою розвитку агроформування.

10. Запропонованого для досліджуваного підприємства обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну (загальну) стратегію. Ця стратегія передбачає прагнення зберегти існуючі високі позиції на ринку збуту, захистити свої інтереси від основних конкурентів у складній конкурентній ситуації, знизити витрати на діяльність і ціни на продукцію.

Отримання фінансових результатів діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в динамічному та досить несприятливому для агроформування зовнішньому середовищі.

11. Серед тактичних заходів щодо забезпечення визначеної стратегії виявлено необхідність використання оптимізованого складу збирально-транспортної ланки, що дозволить зменшити витрати на 1092,09 тис. грн (69,8 %) і свідчить про економічну доцільність.

12. Пропозиції щодо освоєння інших сфер діяльності для диверсифікації свідчать про те, досліджуване підприємство може отримати додатковий прибуток від реалізації послуг у розмірі 92,53 тис. грн, у 2025 р. – 111,18 тис. грн, у 2026 р. – 245,74 тис. грн відповідно. При цьому, перевагами, які варто відзначити, є: підвищений рівень рентабельності активів; оптимізація витрат на зберігання сільськогосподарської техніки; сприяння розвитку тваринництва в господарстві та місцевих жителів району, збільшенню поголів'я великої рогатої худоби за рахунок розширення доступу до основних видів кормів, особливо сіна; збільшення фінансових доходів і прибутку; покращення рівня соціального розвитку району за рахунок створення нових робочих місць (10 додаткових робочих місць за 3 роки), збільшення доходів та зайнятості місцевих жителів, тобто отримання окрім, економічного, ще й соціального ефекту, що є підтвердженням соціальної відповідальності аграрного підприємства.

13. Запропоновані пропозиції та заходи щодо впровадження оптимальної бізнес-моделі підприємства агропродовольчої сфери придатні для практичної реалізації. Це пов'язано з тим, що її впровадження сприяє збільшенню доходів, особливо оптимізації кількості збиральної та транспортної техніки під час збиральних робіт, економії паливно-мастильних матеріалів; розширення переліку сільськогосподарських послуг для місцевих мешканців тощо.