

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

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
_____ 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Забезпечення стратегічного управління організації»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Савінова Єлизавета Григорівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Стратегічний аналіз підприємства	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	29
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах нестабільності бізнес-середовища найважливішою проблемою українського підприємства агропродовольчої сфери, існує проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку, впровадження дієвого стратегічного управління, висококваліфікованих кадрів тощо, чим і пояснюється обрана тема.

Різномасштабні питання стратегічного управління стали предметом зацікавленості багатьох вчених, зокрема: І. Ансоффа, В. Варга, В. Василенка, Л. Довганя, Й. Завадського, Д. Максименка, А. Міщенко, М. Портера, П. Саблука та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дана кваліфікаційна робота виконана згідно плану науково-дослідних робіт кафедри 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 основ і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління організації. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- визначено сутність категорії «стратегія», «стратегічне управління», «стратегічне управління організації»;
- оцінено сучасний стратегічний менеджмент організації;
- проаналізовано стратегічні конкурентні переваги, ринкову частку досліджуваного суб'єкта господарювання;
- розроблено рекомендації щодо забезпечення та реалізації стратегії господарюючого суб'єкта за сучасних умов.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління організації.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти

стратегічного управління господарюючого суб'єкту за сучасних умов.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод, який забезпечує з'ясування зв'язку між явищами, фактами в їх постійному розвитку. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи застосовувались такі методи і прийоми, як абстрактно-логічний; графічний, монографічний; економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою виступили: закони України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, укази Президента України, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників суб'єкту господарювання.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість даного дослідження визначається можливістю реалізації розроблених положень, висновків і рекомендацій для запровадження стратегічного управління підприємствами агропродовольчої сфери. Запропоновані розробки і практичні рекомендації можуть бути використані на підприємствах галузі.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Стратегічне управління підприємством агропродовольчої сфери», «Технологічний менеджмент як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій, 2022-2023 н. р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 40 сторінках основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань. Робота містить 9 таблиць, 3 рисунки та 14 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах нестабільності бізнес-середовища найважливішою проблемою українського підприємства агропродовольчої сфери, працюючого на ринкових засадах, існує проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку, впровадження технічного обладнання, висококваліфікованих кадрів тощо.

Очевидно, що одним із головних ризиків при прийнятті стратегічного рішення для підприємства агропродовольчої сфери є вибір певної стратегії управління, що буде дотримуватися суб'єкт господарювання у подальшому процесі господарювання.

За умов нестабільності, для менеджера господарюючого суб'єкта постає реальна проблема обумовлена низьким рівнем ймовірності обрання правильного вибору стратегічного рішення, за таких умов вибір стратегії управління організації потребує комплексної оцінки чинників впливу на агроформування та оцінкою можливих стратегій.

До того ж, враховуючи зарубіжний досвід, для вітчизняних підприємств для того, щоб бути результативними й конкурентоспроможними необхідно регулярно удосконалювати діяльність та впроваджувати дієві методи управління таким підприємством. При цьому, головним завданням для сучасних господарюючих суб'єктів повинно стати забезпечення досягнення прибутку у довготривалій перспективі функціонування організації [18].

Стратегічне управління слід розглядати в контексті загальних концепцій управління. Як відомо, ключем до загального менеджменту є необхідність чіткого формулювання цілей підприємства та вміння втілювати ідеї в життя з використанням знань та здібностей працівників усіх рівнів.

Керівництво агропідприємств повинно дотримуватися основних етапів

стратегічного управління, а також його принципів й найбільш дієвих інструментів.

Суб'єкт господарювання має детальну стратегію, яка складається у своєму наборі інструментів, що складається з запланованих і поступових дій у різних часових і просторових масштабах для боротьби з непередбаченим розвитком ситуації та поточною конкурентною боротьбою. Це свідчить про те, що є здатність підтримувати стабільно високу конкурентоспроможність на ринку та своєчасно реагувати на зміни, вимоги ринку та конкуренцію.

Організації, що дієво та ефективно утримують свої конкурентні позиції на ринку, мають у власному інструментарії детально продуману стратегію, яка складається із запланованих, поступових дій у різному масштабі часу і простору на неочікуваний розвиток ситуації й на постійну конкурентну боротьбу [17, с. 128].

В динамічних умовах бізнес-стратегія сучасної компанії розглядається в системній (явній) формі, відповідно, розробляється і реалізується за допомогою стратегічної концепції, яку часто називають «філософією» бізнесу.

Стратегічне управління часто називають «управлінням ринковою стратегією». Це підкреслює орієнтацію компанії на ринок, зовнішню орієнтацію. Тому стратегічний аналіз повинен спочатку зосередитися на дослідженні ринку, конкурентів і лише на вивченні внутрішніх ресурсів і можливостей [31, с. 99].

Розглянемо детальніше сутність категорії «стратегія», «стратегічне управління». Так, дослідники [26, с. 160] зазначає, що стратегія - це послідовний перелік дій, аргументів, концепцій, методів і дій, спрямованих на пошук рішень проблем, які серйозно впливають на ситуацію і можуть бути виправлені. Для вирішення цього серед методів управлінського впливу на стратегічні питання діяльності підприємства необхідно виділити систему взаємопов'язаних функцій стратегічного управління, спрямованих на формування стратегії розвитку: стратегічний аналіз, стратегічний вибір,

контроль за реалізацією стратегії.

На думку В. Василенка [5, с. 45], стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджер бере на себе довгострокове керівництво організацією, визначає конкретні цілі діяльності, формулює стратегії їх досягнення, враховує всі найважливіші зовнішні та внутрішні чинники та забезпечує реалізацію відповідних розроблених планів, постійно розвивається і змінюється.

Отже, стратегічне управління – це процес вибору та реалізації цілей, який може вивчати зовнішнє середовище і при досягненні поставлених цілей може здійснювати процес формування стратегії як внутрішніх, так і зовнішніх можливостей розвитку суб'єкта підприємницької діяльності. На нашу думку, це дає чітке уявлення про те, що бізнес повинен робити в майбутньому.

На думку науковців [11, с. 11-12] суть стратегії можна розкрити в поєднанні 5-ти «Р»:

стратегія – план дій (Plan);

стратегія – певні дії, спрямовані на те, щоб переграти конкурентів (Ploy);

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

стратегія – позиція у навколишньому бізнес-середовищі (Position);

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

Здійснена оцінка передумов формування й розвитку наукових поглядів на основні положення концепції стратегічного управління дозволяє визначити основні чотири етапи етимології парадигми стратегічного управління (додаток Б), кожен з яких може розглядатися як окрема концепція.

В даний час існує багато концепцій формування стратегії. Розглядаючи їх еволюцію, в основних компонентах стратегічного менеджменту можна

виділити такі етапи змін:

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

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

- вхід – придбання ресурсів із зовнішнього середовища;
- перетворення – перетворювання ресурсів у продукти;
- вихід – переміщення продукту, продукції в зовнішнє середовище.

Управління призначене для забезпечення балансу між входами та виходами. Коли цей баланс порушується, компанія стикається з кризою.

Зараз ринок домінує в процесі виходу, який підтримує цю рівновагу. Це виражається в тому, що першим блоком структури стратегічного управління є блок аналізу зовнішнього середовища.

Варто відзначити, що зростання рівня нестабільності спровокує управлінську практику формувати нові методи стратегічного управління, що регламентують діяльність організаційної структури [19, с. 109].

Застосування стратегічного підходу до підприємницької діяльності сприятиме створенню системи, в якій ефективні управлінські рішення на основі умов зовнішнього середовища оптимально розвивають усі складові підприємницької діяльності.

Враховуючи швидкі та непередбачувані зміни сучасного середовища, є вагомими підстави скептично ставитися до ефективності класичних методів стратегічного планування й шукати певні альтернативи [13, с. 89]. Варто дотримуватися думки щодо того, що стратегічне планування є базисом для прийняття управлінських рішень.

Сучасні умови демонструють необхідність залучення працівників усіх рівнів щодо стратегічного мислення й формування цілей і завдань. Відповідно, для цього є причини [21, с. 149; 34, с. 61]:

по-перше, суб'єкти господарювання працюють в умовах швидких змін, відповідно, існуючі стратегії вимагають коригування, уточнення тощо. За цих умов робота керівництва є складнішою, і лише завдяки командній роботі можливо швидше адаптуватися, коли кожен працівник бере на себе відповідальність за підрозділ та приймає рішення. Відповідно, коли рішення приймаються на нижчому рівні, то скорочується термін упровадження змін;

по-друге, складність управління організаційною структурою. Динамічний стан знижує імовірність впливу на ситуацію, акцентуючи увагу на питанні контролю лише при відстеженні ситуації. Однак, за рахунок залучення працівників нижчого рівня до процесів стратегічного планування, можливо сформувані й контролювати реалізацію стратегії. Зокрема, це стосується зручності залучення працівників на всіх рівнях господарства, таких як семінари, тренінги тощо з метою сприяння розвитку стратегічного мислення. У результаті чого з'являється можливість формувати корпоративну культуру, що заснована на розумінні й відповідальності за організаційний розвиток;

по-третє, потреба в гнучких організаціях. Великі суб'єкти господарювання мають бути мобільними [1, с. 234]. Саме така гнучкість дозволить учасникам ринку реагувати на швидкі бізнес-зміни, які спричинені інноваційними технологіями, зміною потреб споживачів й нових конкурентів. Проте, гнучка організаційна структура може працювати виключно зі стратегічно орієнтованими працівниками. Коли кругозір працівників закінчується у межах власної робочої зони, швидке коригування важко реалізувати.

Під гнучкістю варто мати на увазі, що зміни можуть ініціюватися не лише зверху, тобто керівництвом, але й знизу, тобто, від працівників, які часто орієнтуються в нових тенденціях раніше, ніж керівництво [35, с. 168;

38];

по-четверте, низька результативність господарювання внаслідок надмірного кількісного перенавантаження керівниками. Якщо існує результативна корпоративна культура, за якої спільне стратегічне бачення не винагороджується, це, швидше за все, призводить до опору змінам. Перераховане вище указує на існування певних світових тенденцій щодо зростання стратегічної значимості кожного працівника [27, с. 45; 31, с. 99].

Сучасні умови господарювання вказують на потребу в поєднанні системності управління й реалізації можливостей конкретної ситуації. Господарства мають потребу в спрощенні бізнес-процесів. Це означає, що для швидкого й ефективного вирішення економічних проблем, особливо у великих підприємствах, слід використовувати поділ системи на певні локальні підсистеми у залежності від функціональних задач. При цьому, важливо забезпечити оптимальність такого поділу з огляду на завдання і мету функціонування [6, с. 113; 9, с. 72].

Основною метою поділу є формування, розвиток й функціонування системи менеджменту, за якої оперативні проблемні ситуації вирішувалися б у короткі строки, із оптимальним використанням фактичних ресурсів, і, при цьому, із максимальною результативністю. Відповідно, загальні управлінські завдання розподіляються на локальні проблеми, при цьому, для їх розв'язання, формуються певні локальні системи управління, діяльність яких координується.

За умов динамічного розвитку стратегічного управління і його переваг над іншими теоріями, стратегічне управління почало створювати властивості, що йому непритаманні були раніше [8, с. 12; 14, с. 277].

Очевидно, що стратегічне управління не є єдиним засобом, що спроможне вирішити усі проблеми організації. Управлінцям необхідно застосовувати також й інноваційний менеджмент та керувати на базі різноманітної інформації та знань, оскільки пов'язані лише з менеджментом ірраціональні очікування, сподівання є основою певних непродуктивних

наслідків.

Отож, найпопулярнішим із них є саме такий, що стратегічний менеджмент гарантує визначення параметрів й середовища існування організаційної структури у майбутньому. Однак, він дає можливість оцінити перспективи майбутнього, сконцентрувати результати, але ймовірність досягнення визначених показників не є 100 % у системі стратегічного менеджменту [24, с. 36; 32].

Дослідження показують, що кілька років тому в стратегічному плані України була негативна ситуація. Це пояснюється тим, що лише 30% підприємств використовували його постійно[2]. Але ситуація покращилася, і тепер компанії сприймають своє майбутнє якомога серйозніше.

Слід також відзначити, що зарубіжні господарюючі суб'єкти мають значні переваги стосовно досвіду й можливостей розроблення й забезпечення стратегій стратегічного управління результативної діяльності суб'єкта господарювання відносно підприємств.

За сучасних умов господарювання існують значні відмінності щодо впровадження принципів стратегічного управління ефективністю діяльності як зарубіжних, так і вітчизняних підприємств. Ці відмінності у значній мірі викликані такими чинниками, як нестабільність економіки України, обмеженість управлінських, людських, фінансових ресурсів у контексті стратегічного управління результативності діяльності підприємства.

Сучасні умови стосуються використання формалізованих правил і процедур у гнучкій системі стратегічного планування, що характеризується раціональними діями виконавців. Такий підхід підвищує здатність керівництва адаптувати компоненти планування до умов ринку, що швидко змінюються.

Саме тому проводимо порівняльну характеристику застосування принципів стратегічного менеджменту ефективності іноземних та вітчизняних організацій (табл. 1.1).

Отож, тенденція розвитку світової економіки призвела до поступового

переміщення фокусу уваги менеджерів з внутрішнього середовища компанії на навколишнє середовище, щоб реагувати на постійно відбуваються зміни ззовні.

Діяльність сучасних підприємств має певний набір можливостей, головна з яких полягає в тому, що вони включені в глобалізацію. У цій ситуації вітчизняні компанії поступаються іноземним. Останні технічно сильніші та конкурентоспроможніші, виходять на український ринок більш масштабно.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика застосування принципів стратегічного менеджменту ефективності діяльності зарубіжних й вітчизняних суб'єктів господарювання [10, с. 8]

Критерії / Суб'єкти господарювання	
Зарубіжні	Вітчизняні
Формулювання стратегій	
Є звичайною практикою	Не для всіх підприємств. Розробляється переважно у вигляді місії
Зміст стратегій	
Стратегії, що спрямовані у майбутнє	У стратегії відображаються певні шляхи вирішення проблем
Розробка стратегій	
Комплексний процес, що має втілення у стратегічних документах	Має формальний характер, передбачає формулювання лише загальних напрямів розвитку, без конкретизації показників розвитку
Часовий горизонт управлінських рішень	
Має довгостроковий характер	Має середньострокові горизонти реалізації
Стратегічний набір	
Перелік стратегій постійно розширюється й ускладнюється відповідно до функціональних сфер, брендів, ринків збуту	Розробляється загальна стратегія, яка містить декілька узагальнених показників
Розробка принципів управління	
Розробляються базові принципи, які й формують філософію підприємства	Зберігаються адміністративні принципи управління

Проте, застосування жорсткого є виправданим лише за деяких умов. Зокрема, підприємство знаходиться у ситуації становлення, не має достатньо досвіду у стратегічному плануванні, відсутня стабільність збуту продукції, колективу спеціалістів [3, с. 33].

Швидкість, ефективність, орієнтація на потреби споживачів, якість і продуктивність є тими чинниками, які можуть привести компанії до зайняття найбільш сприятливої конкурентної позиції, включаючи глобальну економічну систему.

При виробництві продукції, які відносно рідко зустрічаються на ринку, оптимальна стратегія повинна бути спрямована на адаптацію виробників до потреб окремих груп споживачів або до змін цих вимог ринку. Пропонуйте продукти підмножині споживачів, які не задоволені існуючими типами продуктів і готові платити (стратегія «ніші»).

Тактичні дії виробників мають бути пов'язані з реформуванням системи управління мотивацією праці; реорганізація системи економічного аналізу; використання всіх методів щодо швидкого отримання інформації; здатність знаходити можливості захисту рішень, важливих для обраного сектору виробництва (підвищення конкурентоспроможності вітчизняних господарств на зовнішньому ринку можна наростити експортний потенціал країни, співпрацювати з міждержавними організаціями) тощо [20, с. 214].

Зрозуміло, що вибір оптимальної конкурентної стратегії залежить від сфери бізнесу, в якій працює виробник. При багатосерійному виробництві простих і звичайних видів продукції основна увага приділяється зниженню собівартості одиниць продукції. Тобто використовується стратегія масового маркетингу. Низькі питомі витрати визначають низький рівень ціноутворення на продукцію, що дає вам конкурентну перевагу.

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

За сучасних умов в Україні активно впроваджуються світові тенденції розробки стратегічних планів активно впроваджуються в Україні: співпраця в організованих командах; орієнтація співробітників; інтерактивне навчання; створення позитивного досвіду; зменшення конгломератних структур; можливість дистанційної роботи; застосування зовнішніх аудитів; використання сильних сторін співробітників; упровадження штучного

інтелекту та інших нових методів, які допоможуть досягти максимальних результатів [33,с. 160].

За результатами здійсненого дослідження виявлено, що стратегічне управління ефективністю підприємства агропродовольчої сфери – це складна система взаємопов'язаних структурних елементів у рамках стратегічного планування та реалізації механізмів підвищення рівня фінансово-економічної ефективності (результативності) підприємства.

Ця спрощена система процесів складається з трьох основних кроків: розробка стратегії розвитку підприємства, реалізація стратегії розвитку підприємства в довгостроковій перспективі та оцінка результативності реалізованої стратегії.

Отже, стратегічне управління підприємствами агропродовольчої сфери – це процес розробки місії, а також найважливіших цілей та визначення потенціалу бізнесу і способів їх досягнення для забезпечення розвитку в нестабільному бізнес-середовищі.

У процесі стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства виділяється ряд принципів, що впливають на цю систему. Серед основних принципів цього процесу слід відзначити такі принципи, як принцип відповідності, контролю, ефективності, комплексності.

Відповідно, одним із пріоритетних компонентів розвитку підприємства агропродовольчої сфери є сформована стратегія управління, що дозволяє досягти бажаної мети. В умовах глобалізації, конкуренції, що посилюється на внутрішньому ринку агропродовольчої продукції, саме непрофесійні дії керівництва можуть спровокувати до значних збитків, а в деяких випадках навіть банкрутства, агропідприємства поступово переходять у часи інтуїтивного прийняття рішень на базі суб'єктивного вибору учасників ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо детальніше умови господарювання агроформування, яке займається виробництвом і реалізацією продукції рослинництва й тваринництва та наданням послуг у сільському господарстві. Територія підприємства представляє рівнину. Ґрунти представлені сірими чорноземами. Ці землі пригідні для вирощування сільськогосподарських культур. Агropідприємство, що займається вирощуванням зернових культур, бобових культур, насінням олійних культур, у тваринництві – розведенням великої рогатої худоби молочних порід, переробкою, торгівлею, пакуванням, послугами автопарку і тракторного парку працівникам підприємствам і громадянам тощо.

Формування, що досліджується нами, самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією і одержаним прибутком. Суб'єкт господарювання здійснює самостійну, ініціативну, систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних та соціальних результатів.

Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх зобов'язань.

Уся господарська діяльність господарства підпорядкована статуту. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп. Майно даного господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших цінностей, які відображаються в самостійному балансі. Майно агроформування належить на правах власності.

Управління персоналом здійснюється у межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу господарюючого суб'єкту та відносини між ними.

Об'єкт дослідження має лінійно-функціональну організаційну структуру. Ця структура забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва функціональними службами та дорадчими службами без порушення прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою управління підприємством – дворівнева (додаток В). Функціональна служба господарства, всі виробничі та обслуговуючі відділи на чолі з керівником безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки він керує роботою.

Функціональні підрозділи (бухгалтерію, планово-економічну службу, відділ кадрів) очолюють функціональні менеджери, які мають право у межах своїх повноважень приймати управлінські рішення та віддавати розпорядження у підприємстві.

Директор вирішує всі питання діяльності, несе відповідальність за виконання рішень. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональною схемою, але при цьому забезпечується спеціалізований чіткий поділ праці за спеціальностями.

Для підприємств агропродовольчої сфери природно-економічні умови, місцезосташування підприємств є визначальними факторами при виборі виробничого напрямку.

Сприятливі кліматичні умови, родючість земель сприяють розвитку вітчизняного товаровиробництва в сучасних умовах. Розглянемо у динаміці земельних ресурсів господарства за 2020-2022 рр.

Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу (табл. 2.1).

Після розрахунків даних табл. 2.1, можна зазначити, що площа землекористування агроформування у 2022 р. складала 3532,0 га, з них 3287,0 га займає рілля (99,4 %).

Динаміка земельного фонду підприємства, 2020 – 2022 рр., га

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Загальна земельна площа	3532,0	3532,0	3532,0	0,0	100,0
Сільськогосподарські угіддя, всього	3306,0	3306,0	3306,0	0,0	100,0
в т. ч. рілля	3287,0	3287,0	3287,0	0,0	100,0
пасовища	4,0	4,0	4,0	0,0	100,0
багаторічні насадження	15,0	15,0	15,0	0,0	100,0
Площа лісу	105,0	105,0	105,0	0,0	100,0
Рівень розораності сільськогосподарських угідь, %	99,4	99,4	99,4	0,0	100,0
Навантаження сільськогосподарських угідь на одного середньооблікового працівника	14,4	14,4	14,1	-0,3	97,9

За період з 2020 р. по 2022 р. в підприємстві площа земельних угідь залишалася сталою 3532,0 га. Відповідно, рівень розораності сільськогосподарських угідь протягом 2020-2022 рр. по господарству складає 99,4 %, навантаження сільськогосподарських угідь на одного середньооблікового працівника не зазнало значних змін і у 2022 р. складає 14,1 га.

Зрозуміло, що кількісний аналіз тенденцій оцінки і використання трудових ресурсів дозволяє визначати шляхи підвищення їх ефективності. Кількість працівників у підприємстві – це специфічний набір працівників з якісним та своєчасним виконанням фізичного розвитку, знань, практичних навичок, необхідних для управління виробництвом, технічного забезпечення робіт у галузі виробництва. Тому дослідимо показники руху робочої сили у агроформуванні (табл. 2.2).

Як свідчать розрахунки табл. 2.2, у 2022 р. порівняно з 2020 р., у агропідприємстві середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла на 4 особи (2,0 %) за рахунок зростання чисельності працівників, що зайняті в галузі тваринництва – на 15 осіб. Одночасно, чисельність працівників у галузі рослинництва за 2020-

2022 рр. скоротилася на 11 осіб або 10,7 % відповідно.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2020 – 2022 рр., осіб**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	229	230	234	5	102,2
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	200	200	204	4	102,0
у т. ч. в рослинництві	103	90	92	-11	89,3
тваринництві	97	110	112	15	115,5

У 2022 р. чисельність працівників у тваринництві становила 112 осіб, у рослинництві – 92 особи.

Поділ праці веде до диференціації її окремих видів, а їх концентрація на основі збільшення економічно раціональних розмірів – до масового, або спеціалізованого, виробництва.

Склад і структура валової продукції досліджуваного підприємства у за 2020 – 2022 рр. наведена у додатку Д.

Дані продемонстрували, що головною галуззю є рослинництво: 62,3 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Одночасно, виробництво молока складає 34,2 %, м'яса свиней сягає 2,0 % відповідно.

Отож, досліджуване господарство має молочно-технічний напрям виробництва зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,251).

Очевидно, що засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, є засобами виробництва підприємства. Виробничі фонди поділяються на основні та оборотні. Відповідно, основною характеристикою оборотного капіталу підприємства є специфіка перенесення

вартості на продукцію. Основні засоби поступово переводяться на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Іншою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. Засоби поділяються на дві категорії: основні засоби та необоротні активи.

Проаналізуємо наявність основних засобів агроформування за допомогою даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами, 2020–2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529,0	10736,0	13957,0	2428,0	121,1
Машини та обладнання	7065,0	10212,0	12050,0	4985,0	170,6
Транспортні засоби	974,0	2673,0	3181,0	2207,0	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652,0	775,0	963,0	311,0	147,7
Разом	20220,0	24396,0	30151,0	9931,0	149,1
Фондозабезпеченість	6,1	6,6	8,2	2,2	135,4
Фондоозброньність праці	75,9	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів: товарної продукції	102,7	232,5	217,7	115,0	у 2,1 рази
прибутку (збитку)	2,9	6,0	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	9	10	-7	57,4

Аналізуючи дані табл. 2.3, спостерігаємо динаміку підвищення основних виробничих засобів на 9931,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,6 %, інструментів і приладів – на 47,7 % та будинків і споруд – на 21,1 %.

Зокрема, найбільшу питому вагу в структурі займають будинки та споруди, що у 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2022 р. порівняно з 2020 р. підвищилися такі показники, як фондозабезпеченість та фондоозброєність праці на 35,4 % та 56,3 % відповідно, що підтверджує збільшення якості матеріально-технічної бази. Також спостерігається скорочення забезпеченості основних засобів оборотними та зростання фондомісткості на 6,9 % та 25,9 %. На збільшення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також зменшення строку окупності на 40,6 %. Зниження фондівдачі на 20,6 % вказує на неефективне використання основних засобів впродовж останніх років.

Наявність деякої суми прибутку та певної норми рентабельності дають підстави стверджувати про наявний потенціал розвитку підприємства в перспективі, а також ефективність його функціонування. Саме тому проаналізуємо виробничо-комерційні результати діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Виробництво валової продукції, тис. грн	138022,0	151650,0	194478,0	+56456,0	140,9
у т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1419,8	1513,8	1951,0	+531,2	137,4
на 1 середньорічного працівника	423,4	434,5	633,5	+210,1	149,6
Чистий прибуток, тис. грн	14740,0	106125,0	128121,0	+113381,0	у 8,7 рази
у т. ч. в рослинництві	12096,0	44320,0	63194,0	+51098,0	у 5,2 рази
в тваринництві	-564,0	-109,0	2054,0	+2618,0	-
Коефіцієнт автономії	0,301	0,519	0,912	+0,611	у 3,1 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,221	1,872	9,821	+8,600	у 8,1 рази
Рівень рентабельності, %	16,7	57,7	60,7	+44,0	x
Норма прибутку, %	11,8	41,1	38,5	+26,7	x

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період вартість валової продукції збільшилася на 56456,0 тис. грн (40,9 %), у

тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 531,2 тис. грн (37,4 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 210,1 тис. грн (49,6 %).

Чистий прибуток за 2020–2022 рр. зріс на 113381,0 тис. грн (у 8,7 рази) у т. ч. у рослинництві на 51098,0 тис. грн (у 5,2 рази), а у тваринництві збиток зменшився на 2618,0 тис. грн (у 3,6 рази). Коефіцієнт автономії поліпшився на 0,611 (у 3,1 рази), а загальний коефіцієнт ліквідності на 8,600 (у 8,1 рази). Рівень рентабельності зріс на 44,0 в. п., а норма прибутку на 26,7 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

Отож, діяльність підприємства пов'язана з необхідністю завоювання і укріплення власних позицій. Стратегічний аналіз функціонування досліджуваного господарства проводиться з метою подальшого визначення напрямів його удосконалення при формуванні стратегії розвитку підприємства.

2.2. Стратегічний аналіз підприємства

Варто зацентувати увагу на тому, що можливості реалізації стратегії розвитку для підприємства агропродовольчої сфери залежать від сукупності чинників, зокрема можливість господарюючого суб'єкта до впровадження стратегії (взагалі бачення необхідності змін), воєнного стану, політичної ситуації в країні, економічної стабільності або нестабільності, що притаманна певному етапу розвитку економіки, життєвого циклу галузі тощо.

Інтеграційні процеси зумовлюють необхідність запровадження сучасних методів управління підприємством агропродовольчої сфери. Погіршення фінансового стану підприємств в умовах динамічного середовища спровоковано негативними економічними тенденціями у світі, зокрема падінням виробництва, погіршення фінансових результатів та втрати платоспроможності підприємств. Вийти із ситуації є можливим через

формування відповідної корпоративної стратегії.

Характерною рисою сучасного підприємства агропродовольчої сфери є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів управління.

Результатом є перелік найбільш впливових чинників зовнішнього ринкового середовища, що чинять вплив на господарювання підприємства.

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

– безпосередньо чинники зовнішнього середовища, об'єднані за окремими групами;

– загроза або можливість, яку несе за собою кожен із чинників, де «-» – це, відповідно, загроза, що спричиняє негативний вплив на діяльність, а «+» – це позитивний вплив, тобто можливість;

– ступінь впливу чинника на діяльність підприємства вимірюється експертами за шкалою від 0 (вплив відсутній) до 10 (максимальний вплив) (додаток Е).

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

Причиною цього може бути воєнний стан, а також політичні економічні ситуації, що склалася в країні, що призводить до зростання рівня інфляції та нестабільного курсу валют, що впливає на собівартість ресурсів, сировини, матеріалів, а також значна роль відведена проявах корупції у процесі господарювання.

Також високий вплив спричинила ситуація на сході держави. Як було зазначено вище, підприємство співпрацює із партнерами з різних регіонів, і, внаслідок ризику поширення воєнних дій, стрімко зменшується обсяг замовлень.

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

розвиток та удосконалення діяльності.

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

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

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

Технологічні фактори також здійснюють помірний вплив на діяльність агроформування. Загальновідомо, що для підтримки конкурентоспроможності важливим є постійне оновлення технологій та устаткування. Найменший вплив здійснюють екологічні фактори. Серед них найбільше значення мають наступні:

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

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

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

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності

господарюючого суб'єкту є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій, використання провідних методів управління підприємством. На цих основних питаннях зосередити увагу при прийнятті стратегічних рішень.

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

Першим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких сторін діяльності агроформування в порядку зменшення їх важливості.

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

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

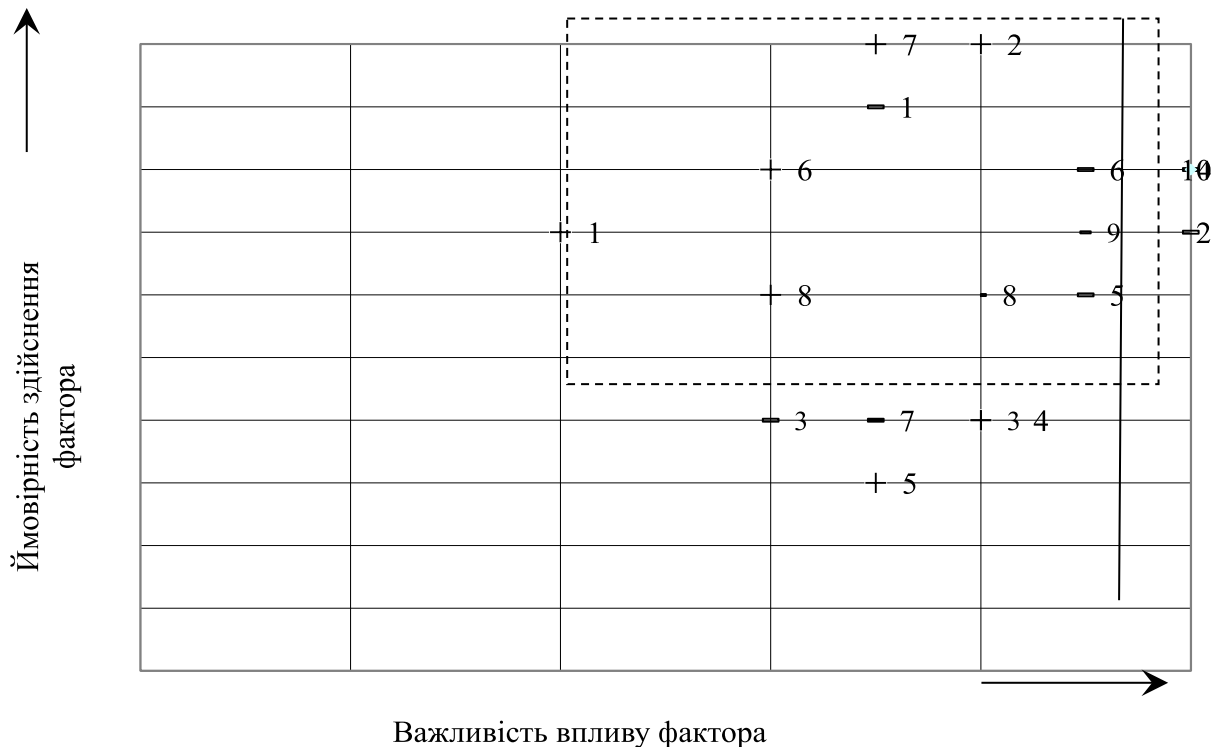
Після цього, групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Оцінка цих двох параметрів проводилася за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші для суб'єкта господарювання загрози та найперспективніші можливості, які знаходяться у верхньому правому квадранті (обведеному пунктирною лінією). Саме їх ми і використаємо при побудові матриці SWOT-аналізу.

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

Матриця структурована таким чином: можливості реєструються у лівому верхньому куті матриці, а загрози зовнішньому середовищу

підприємства – у лівому нижньому куті.

Вгорі введенні сильні та слабкі сторони агропідприємства.



- + – сприятливі можливості;
- зовнішні загрози

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

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності агропідприємства, в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів. Стратегічними перевагами та можливостями для розвитку господарюючого суб'єкту можливим є зазначення наступних (додаток 3):

- наближеність до ринків збуту розширює можливості розвитку;
- сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації економіки до змін умов ведення бізнесу;

– нарощування обсягів збуту продукції на ринках.

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

- 1) нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів;
- 2) обмеженість упровадження інноваційних форм організації виробництва;
- 3) недостатня захищеність від зростаючої конкуренції;
- 4) нестабільність цін на основні енергоносії;
- 5) значними є потреби в інвестиціях;
- 6) недостатній рівень стійкості розвитку та її конкурентоспроможності як наслідок дії сукупності факторів;
- 7) обмежене використання інновацій, нових технологій тощо.

До стратегічних завдань на сучасному етапі діяльності агроформування слід віднести (додаток II):

- підвищення конкурентоспроможності продукції, послуг;
- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- впровадження заходів з раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;

визначення стратегічно важливих проєктів і джерел їх фінансування.

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

Отже, суть формування стратегічної поведінки агропідприємства полягає у визначенні певних напрямів розвитку, розробці системи заходів щодо дієвого наближення до обраного орієнтиру, а також в оцінці й контролі процесу реалізації вибраної стратегії. Саме стратегічне управління на всіх його стадіях передбачає проведення аналізу зовнішнього середовища, на основі якого визначаються стратегічні напрями розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Нині агроформування здійснює свою діяльність в умовах мінливості й нестабільності ринкового середовища, ризику та невизначеності. Відтак, посилюється значення цілеспрямованого управлінського впливу на адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, використання чинників виробництва відповідно до економічних можливостей, підвищення ефективності господарювання.

На стратегічне управління підприємством агропродовольчої сфери впливає реально існуючий потенціал, який керівництво може застосувати або забезпечити конкурентоспроможність та підвищити ключові чинники успіху або навпаки не використовувати ресурси організації та спиратися тільки на окремих підрозділ суб'єкта господарювання та інформацію що від нього виходить.

Удосконалення управління стратегічним потенціалом господарюючого суб'єкту в умовах нестабільності бізнес-середовища потребує загального вирішення й пошуку нових видів досягнення кращого управління існуючим потенціалом організації.

Проведеними обстеженнями виявлено спільні проблеми, які постають на різних етапах функціонування суб'єкту господарювання. Визначення кожної проблеми, ситуації, що вимагає вирішення, складається з трьох етапів:

- перший етап – визначення складу осіб, які повинні вивчити ситуацію;
- другий – збір інформації про стан та результати роботи підприємства;
- третій – виявлення невідповідностей із запланованими або бажаними результатами.

Розглянемо для наочності зображення чинників проблем діяльності

господарюючого суб'єкту, скористаємося діаграмою Ішікави, діаграма «риб'ячого скелету» (додаток К).

За 10-бальною шкалою вплив чинників можна оцінити таким чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ранжування чинників впливу на діяльність підприємства, 2024-2028 рр.

Показники	Оцінка, бали
Стратегія розвитку підприємства	10
Кваліфікація працівників	10
Потреби і купівельна спроможність споживачів	10
Конкуренція	8
Можливість розвитку підприємства	8
Асортимент продукції	8
Канали збуту продукції	7
Розмір підприємства	7
Величина ринків	6
Існуючі правові норми	3
Рівень розвитку та функціонування економічних відносин	3

Підсумовуючи дані, що наведені у табл. 3.1, необхідно зазначити, що чинниками, які справляють найбільший вплив на діяльність підприємства є стратегія розвитку підприємства, кваліфікація працівників, потреби і купівельна спроможність споживачів продукції, можливість розвитку тощо.

До зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства належать: активність конкурентів; обмежений обсяг ринків; потреби і купівельна спроможність споживачів; нормативно-правова законодавча база, що впливає на діяльність господарства; економічні умови, що склалися в Україні; налагоджені канали збуту продукції.

До внутрішніх чинників, що впливають на діяльність агропідприємства належать розмір підприємства; асортимент продукції; кваліфікація працівників; удосконалення підприємства; ефективна стратегія розвитку.

Внутрішня сторона діяльності досліджуваного підприємства більш прогнозована та більш підвладна управлінню з боку керівництва.

Жорстка конкуренція в галузі змусить учасників вступити в цінову

війну, що призведе до відповідного зменшення прибутку. І коли в аграрному секторі з'являються нові учасники, вони приносять додаткові ресурси та намагаються забрати частину ринку у попередніх учасників.

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

До зовнішніх проблем функціонування суб'єкту господарювання можуть бути віднесені: недосконалість законодавства у сфері регулювання господарської діяльності підприємства; відсутність об'єктивної інформації про ринок. У сучасних умовах організація не може ефективно функціонувати, без інформації про те, що відбувається у певному сегменті ринку. Цю інформацію можливо отримати шляхом проведення кабінетних і польових досліджень.

Вирішено, що оцінка діяльності підприємства повинна об'єктивно відповідати природним, виробничим і соціально-економічним умовам його функціонування. Відображення нової парадигми стратегічного управління, швидкої адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, автономності та економічності всіх елементів організацій і систем управління, підприємства в цілому та його структурних секторів.

Проведена оцінка рівня стратегічного управління та аналіз ефективності функціонування підприємства, тенденцій і перспектив розвитку свідчать про необхідність використання економіко-математичного моделювання і методів стратегічного управління для розробки кроків щодо активізації їх виробничої діяльності (рис. 3.1).

Рекомендовані заходи з удосконалення управління у агропідприємстві забезпечать результативну взаємодію між оперативним та стратегічним управлінням й сприятимуть досягненню орієнтирів їх стратегічного розвитку. Це дозволяє як бізнесу, так і споживачам продукції досягти системного ефекту.



Рис. 3.1. Рекомендовані заходи удосконалення стратегічного управління для підприємства, 2024-2028 рр.

Аграрні підприємства демонструють, що для ефективного функціонування виробничої діяльності необхідно вирішити такі завдання:

- діагностика зовнішнього й внутрішнього середовища, здійснення SWOT-аналізу й методу SPACE;
- створення бази даних щодо інновацій у агропродовольчій сфері для поширення нових знань й розроблення інноваційних стратегій розвитку;
- забезпечення інтеграції виробництва;
- маркетингова підтримка стратегічного розвитку організації;
- розроблення стратегічних напрямів розвитку суб'єктів

господарювання і галузі АПК, систем регулювання ринку.

Реалізація поставлених завдань сприятиме формуванню стратегічних дій та успішній реалізації стратегічного управління діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Принципи матричної технології є основою для багатьох специфічних методів вибору корпоративних стратегій, зокрема для побудови матриці «McKinsey / General Electric». Як правило, ці матриці базуються на парі стратегічно важливих змінних: темпи зростання галузі, розмір ринку, довгострокова привабливість галузі та конкурентний статус.

Зокрема, матрицю «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» можна використовувати для розробки необхідних стратегій для досліджуваного агроформування для отримання конкурентної переваги перед конкурентами. В основі матриці лежать два фактори: привабливість ринку та конкурентоспроможність господарства.

Далі будемо матрицю «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» для господарства та визначаємо конкурентоспроможність та можливі стратегічні варіанти майбутнього. Результати розрахунків подані в додатку Л.

На першому етапі побудови цієї матриці показники факторів «привабливість ринку» і «конкурентоспроможність» визначались щодо досліджуваного господарства. На наступному етапі було ранжировано ваговий коефіцієнт та ранг кожного показника в межах відповідного коефіцієнта. Ранги становили від «1» до «5».

Потім ваговий коефіцієнт множиться на ранг, щоб визначити кожен метрику та загальний бал по кожному фактору.

Необхідно зазначити, що формування стратегії розвитку господарюючого суб'єкту повинно мати системний характер, тобто всі елементи механізму мають бути взаємопов'язані, цілеспрямовано функціонувати на досягнення встановленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності агроформування (додаток М).

Для позначення позиції агроформування в матриці відкладаємо

узагальнену оцінку факторів «привабливості ринку» та «конкурентоспроможності» (з 3,97 та 3,70 – із табл. 3.1 відповідно) у відповідні рядки матриці (рис. 3.2).

		Конкурентоспроможність				
		Висока	Середня	Низька		
Привабливість ринку	Висока	Стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг; значні інвестиції; розширення виробництва	Стратегія розвитку: продукція підприємства	Стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на певних перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація		
	Середня	Стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг; інвестування і ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збору урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без значного ризику; зменшення інвестування		
	Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки; концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	Стратегія збору урожаю: короткострокові перспективи, мінімальні вкладення	Стратегія елімінації: припинення інвестування; виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків		
		5,0	3,70	3,60	2,33	1,00

Рис. 3.2. Матриця «Мак Кінсі» для підприємства, 2024-2028 рр.

Показники ринкової привабливості агроформування: спроможність ринку, темпи зростання ринку, рівень конкуренції, технологічна оснащеність, персонал, інфляційні тенденції, тенденції зовнішнього середовища. Показники конкурентоспроможності підприємства: частка ринку, якість та асортимент продукції, імідж, ефективність системи продажів, виробнича потужність, ціна, логістика, штатна чисельність персоналу, матеріально-технічне забезпечення.

Нами запропонована стратегічна політика для агропідприємства залежно від етапу життєвого циклу продукції (додаток Н).

До групи продукції на етапі зрілості відносяться озима пшениця, кукурудза на зерно, м'ясо великої рогатої худоби, соняшник, молоко, оскільки вони виробляються у підприємстві значний період часу. Для даної групи запропоновано захист існуючої частки ринку як загальну стратегію підприємства та створення прихильності до продукції зі сторони гуртових покупців – маркетингову стратегію.

Для групи продукції, що знаходиться на етапі зростання (послуги в сільському господарстві) рекомендовано загальну стратегію підприємства – розвиток ринку (проникнення вглиб ринку, освоєння нових сегментів ринку, географічне розширення ринків); маркетингова стратегія – створення переваги даної продукції для посередників та гуртових покупців; стратегія ціноутворення – стабілізація цін; стратегія товаропросування – підвищення інтересу гуртових покупців до продукції, поліпшення якості продукції, розфасовки, послуг з доставки продукції.

Питання стратегічного управління завжди є актуальним, оскільки завжди є важливим те, наскільки парадигма стратегічного управління спроможна збільшити шанси суб'єкта господарювання на виживання, комерційні успіхи і стійкий розвиток тощо.

З плином часу змінюється лише формулювання питань стратегічного управління, ускладнюються завдання та підвищуються вимоги до відповідей. З іншого боку, бізнес потребує спрощення, уніфікації як методів, так і моделей управління, що здатні вирішувати основні завдання стратегічного управління.

Саме тенденції визначають вимоги до системи, механізму і процесу управління на стратегічній основі, які наведені у наступній табл. 3.2.

Тенденції розвитку управління аграрним підприємством, викликані соціально-культурними змінами, економічними умовами, визначають розвиток і характер змін, що відбуваються.

Таблиця 3.2

Вимоги до системи, механізму та процесу стратегічного управління у підприємстві, 2024-2028 рр.

Система стратегічного управління	Механізм стратегічного управління	Процес стратегічного управління
- гнучкість, адаптованість	- стратегічна орієнтація та стратегічне мислення	- оперативність прийняття управлінських рішень
- прості та складні організаційні структури з невеликою кількістю ієрархічних ланцюгів високої автономності	- мотивація, орієнтована на розвиток інновацій	- критерії якості управлінських рішень
- диверсифікація	інтеграція з цінностями професіоналізму	- швидке реагування на зміни ситуації
- ступінь неформального управління	- ініціативність	- раціональне використання ресурсів
-	- колективізм з орієнтацією на результат спільної діяльності	- оцінка досліджень рішень та стратегічних альтернатив

Серед стратегічних завдань зростання виробничих потужностей, оптимізації асортименту аграрної продукції, збільшення надходжень нами запропоновано розглянути можливість вирощування томатів та зелені. Наразі в господарстві не вирощують такі види продукції.

До повномасштабного вторгнення в Україну лідером у сфері виробництва овочів була Херсонська область. Одночасно, досить високий рівень самозабезпеченості овочевою продукцією мають Полтавська, Кіровоградська, Одеська області.

Агроформування, вирощування помідорів і овочів для отримання додаткового доходу, було запропоновано, тому що оптимальні ґрунтові та кліматичні умови можуть використовувати землю для отримання овочів і високих урожаїв одночасно. Досліджуваному підприємству доречно застосовувати стратегію диверсифікації та вирощувати овочі (помідори) та зелень (руколу, базилік) у закритих теплицях. Продукція господарства продаватиметься в мережах супермаркетів і на ринках.

Потенційні ринки збуту нами запропоновано наступні: продуктові та

змішані ринки; мережа супермаркетів та продовольчих магазинів; заклади громадського харчування, у першу чергу, ресторанного господарства; загальноосвітні навчальні заклади; дитячі дошкільні навчальні заклади; лікувально-профілактичні заклади.

Одночасно, дослідимо можливі ризики упровадження проєкту вирощування овочів й зелені за допомогою табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозні можливі ризики впровадження проєкту вирощування овочів та зелені у підприємстві, 2024-2026 рр.

Можливі ризики	Причини	Заходи по зниженню
Зменшення вартості реалізації	Значна конкуренція, сезонність	Досягнення найменшого рівня витрат
Необхідність збільшення інвестицій	Збільшення термінів впровадження проєкту	Здійснення контролю за виконанням графіку робіт
Зменшення попиту на продукцію	Перенасиченість ринку, фактичний стан економіки	Розширення ринків збуту
Невідповідність якості продукції	Захворювання тепличних рослин	Застосування інтенсивних технологій вирощування й захисту
Збільшення термінів упровадження	Затримки постачання обладнання, устаткування, виконання робіт	Передбачення у договорах штрафних санкцій

Серед пріоритетних можливостей упровадження запропонованого проєкту вирощування овочів й зелені у господарюючому суб'єкті необхідно визначити стабільний попит на продукцію овочівництва; чисельність населення міста; відсутність промислових теплиць з вирощування овочів у місті; наявність ринків збуту (ринки, супермаркети).

Інвестиційні витрати на придбання теплиці та всіх необхідних матеріалів наведено у додатку П.

Отже, інвестиційні витрати становитимуть – 299,00 тис. грн. Ціна за доставку обладнання включена у вартість самого обладнання. Кошти для обладнання теплиці виділить директор господарства.

Відкриття такої теплиці та процес вирощування у ній овочів є перспективним варіантом підвищення конкурентоспроможності

підприємства агропродовольчої сфери.

Прогнозні виробничі витрати функціонування теплиці зазначено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозні виробничі витрати для функціонування теплиці в підприємстві, 2024 р.

Матеріали для роботи теплиці	Витрати, тис. грн
Зарплата персоналу	73,2
Витрати на Інтернет, канцелярське обладнання	1,50
Електроенергія	32,0
Кам'яне вугілля (найдешевше паливо)	7,0
Вода для поливу (буріння свердловини)	1,5
Оренда земельної ділянки	15,0
Добрива (органічні та мінеральні)	7,0
Паливно-мастильні матеріали	12,0
Насіння томатів та зелені	31,0
Витрати на упаковку	25,0
Всього	205,2

Отож, проаналізувавши дані табл. 3.4, варто зазначити, що в цілому на функціонування теплиці прогнозовано виділення 205,2 тис. грн. При цьому, для роботи у теплиці буде прийнято двох працівників на конкурсній внутрішній основі: технолога й тепличного майстра, основними посадовими обов'язками яких буде догляд за розсадою й пошук ефективних технологій вирощування (аналіз роботи конкурентів, наукова література та дані Internet). При цьому, ці працівники будуть підпорядковуватись головному агроному господарства.

У додатку П наведена програма вирощування овочів та зелені за роками.

До того ж, програма продажів буде здійснюватися шляхом укладення контрактів щодо прямої поставки продукції гуртовим покупцям, а також за допомогою застосування рекламних акцій.

При виборі даного виду продукції спеціалісти агроформування керувалися такими вигідними умовами, зокрема: забезпечення населення екологічно чистими продуктами цілий рік; виробництво імпортозамінної

продукції; відносно низькі ціни на продукцію. Передбачається, що реалізація цього проєкту займатиме період з серпня 2024 р. по січень 2025 р. (додаток П).

Отже, в цілому в грудні-січні 2024-2025 рр. планується, що вже буде посіяна розсада, а перші врожаї з'являться в лютому-березні 2025 р.

Така пропозиція сприятиме збільшенню товарообігу господарства; перспективі поступового витіснення імпорту на даному сегменті ринку; формування високо конкурентного середовища серед гуртових й роздрібних реалізаторів овочів; створення нових робочих місць тощо.

Організація сучасного тепличного господарства дозволить забезпечити споживачів якісною овочевою продукцією в будь-яку пору року, тим самим значно поліпшивши якість та рівень життя споживачів.

Планується, що вже в 2024-2025 рр. спеціалісти зможуть зібрати чотири урожаї в теплиці. Усього за реалізацію продукції підприємство отримає 387,5 тис. грн (другий урожай за рахунок висіву розсади після теплиці під агроволокно – досліджуване господарство зможе отримати ранні збори овочів з відкритого ґрунту). Орієнтовно прибуток складе 182,3 тис. грн. Отож, проєкт окупиться через 1,6 року.

За сучасних умов даний проєкт відповідає існуючим потребам розвитку економіки країни, відповідно його реалізація буде відповідати розвитку діяльності тепличних господарств, що відповідають світовим стандартам, тим самим, сприяючи витісненню імпорту овочевої продукції. Отож, представлений стратегічний проєкт є досить актуальним на сьогоднішній день.

Відповідно, проведене дослідження є підтвердженням того, що стратегічне управління організації – це визначення його сильних і слабких сторін, внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, що прагне до реалізації розумно поставленого завдання, і пов'язане з високою ефективністю роботи підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що стратегічне управління підприємством агропродовольчої сфери – це процес розробки місії, а також найважливіших цілей та визначення потенціалу бізнесу і способів їх досягнення для забезпечення розвитку в нестабільному бізнес-середовищі.

2. Виявлено, що головною галуззю є рослинництво: 62,3 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Одночасно, виробництво молока складає 34,2 %, м'яса свиней сягає 2,0 % відповідно. Отож, досліджуване господарство має молочно-технічний напрям виробництва зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,251).

3. Розраховано, що у підприємстві за досліджуваний період вартість валової продукції збільшилася на 56456,0 тис. грн (40,9 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 531,2 тис. грн (37,4 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 210,1 тис. грн (49,6 %).

4. Чистий прибуток за 2020–2022 рр. зріс на 113381,0 тис. грн (у 8,7 рази) у т. ч. у рослинництві на 51098,0 тис. грн (у 5,2 рази), а у тваринництві збиток зменшився на 2618,0 тис. грн (у 3,6 рази). Коефіцієнт автономії поліпшився на 0,611 (у 3,1 рази), а загальний коефіцієнт ліквідності на 8,600 (у 8,1 рази). Рівень рентабельності зріс на 44,0 в. п., а норма прибутку на 26,7 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

5. Застосувавши SWOT-аналіз для агропідприємства, з'ясовано, що найбільш актуальними є стратегія стабілізації. До стратегічних завдань агроформування слід віднести: раціональне використання ресурсного потенціалу; підвищення конкурентоспроможності продукції; впровадження заходів з раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів і джерел їх

фінансування тощо.

6. Проведена оцінка рівня стратегічного управління та аналіз ефективності функціонування підприємства, тенденцій і перспектив розвитку свідчать про необхідність використання економіко-математичного моделювання і методів стратегічного управління для розробки кроків щодо активізації їх виробничої діяльності.

7. Запропонована стратегічна політика для суб'єктам господарювання залежно від етапу життєвого циклу продукції. До групи продукції на етапі зрілості відносяться озима пшениця, кукурудза на зерно, соняшник, молоко, оскільки вони виробляються у підприємстві значний період часу. Для даної групи запропоновано захист існуючої частки ринку як загальну стратегію підприємства та створення прихильності до продукції зі сторони гуртових покупців – маркетингову стратегію.

8. Серед важливих тактичних завдань для результативного функціонування, покращення господарської діяльності у стратегічній перспективі пропонуємо вирощування томатів та зелені. Підприємству доцільно застосувати стратегію диверсифікації і вирощувати овочі (томати) та зелень (рукола, базилік) у закритій теплиці. При цьому, інвестиційні витрати становитимуть 299,00 тис. грн.

9. Планується, що вже в 2024 р. спеціалісти в теплиці зможуть зібрати чотири урожаї. Всього за реалізацію продукції підприємство отримає 387,5 тис. грн (другий урожай за рахунок висіву розсади після теплиці під агроволокно – підприємство зможе отримати ранні збори овочів з відкритого ґрунту). Прибуток становитиме 182,3 тис. грн. Отже, проєкт окупиться через 1,6 року. Представлений стратегічний проєкт є на сьогоднішній день досить актуальним.