

**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

11 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему: «Формування стратегії розвитку аграрних підприємств в  
умовах динамічного бізнес-середовища»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Царенко Марина Володимирівна**

Керівник магістерської дипломної  
роботи

Наталія ЧЕРНІКОВА

**Полтава – 2023 року**

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови господарювання змушують аграрні підприємства шукати шляхи їх розвитку, безперебійного функціонування, ефективного використання ресурсного потенціалу. Будь-яке підприємство має можливість сьогодні реалізовувати власну стратегію, яка дозволить швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, знаходити ефективні управлінські рішення в умовах, що складаються. Стратегічне бачення керівництва підприємства, вміння аналізувати ринкову ситуацію та швидко реагувати на неї та власне розробка стратегій розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища дозволить досягти поставлених цілей та здобути конкурентні переваги тощо. У зв'язку з цим тема дослідження є актуальною та потребує удосконалення.

Питанням формування стратегії розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах приділено значну увагу у роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: І.А. Белко, В.Г. Грановська, І.Г. Кадирус, А.С. Донських, В.Я. Мессель-Веселяк, В.В. Писаренко, Н.В. Дем'яненко, П.В. Саблук, Л.І. Рябоконт, О.М. Тридід, Р.В. Фещур, Д.В. Шиян та інших. Проте, ще не достатньо уваги приділено формуванню стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темами: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (д. р. №0118U005208) та «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д.р. №0122U201560).

**Мета і завдання дослідження.** Метою даного дослідження є узагальнення сукупності теоретичних й методологічних засад, а також формування практичних рекомендацій щодо удосконалення формування

стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Відповідно до мети дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

виявити сучасні тенденції формування стратегії розвитку аграрних підприємств;

дослідити особливості формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища;

надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;

провести діагностику системи стратегічного управління розвитком досліджуваного підприємства;

розробити рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства шляхом розробки комплексу заходів щодо підвищення рівня цифровізації основних бізнес-процесів;

обґрунтувати доцільність та можливість впровадження розроблених рекомендацій у практичну діяльність підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** Методологічною основою даного дослідження є сукупність загальнонаукові та специфічних методів. При написанні кваліфікаційної роботи було використано такі методи як: структурно-логічного аналізу (при дослідженні тенденцій формування стратегій розвитку підприємств); економіко-статистичні методи (для проведення аналізу діяльності підприємства); метод коефіцієнтів (з метою дослідження фінансового стану підприємства); методи прогнозування (для обґрунтування доцільності впровадження розроблених стратегій розвитку підприємства).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає як в удосконаленні

існуючих теоретичних положень, так і практичних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку аграрних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Це знайшло відображення у наступному:

*набуло подальшого розвитку :*

формування стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, яка базується на всебічному дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначенні сучасних тенденцій розвитку підприємств агропродовольчої сфери та з урахуванням тенденцій цифровізації бізнес-середовища.

**Інформаційною базою є:** положення теорії стратегічного менеджменту, періодичні видання, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, річна фінансова звітність досліджуваного підприємства; законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні дані Державної служби статистики тощо.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані підприємствами агропродовольчої сфери при обґрунтуванні стратегій їх розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: “Технології цифровізації бізнес-процесів як інструменти інноваційного розвитку підприємств” у фаховому виданні та “ Стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану ”, “Формування стратегії розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах” у збірниках наукових праць, 2023 р.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 58 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 16 таблиць, 6 рисунків та 8 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Сутність, види та принципи формування стратегії розвитку аграрних підприємств

Глобалізаційні та інтеграційні процеси в економіці змушують вітчизняні підприємства формувати сьогодні власну стратегію розвитку з врахуванням внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища. Останніми роками в умовах пандемії та війни майже у всіх галузях економіки спостерігається зниження обсягів виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), відбувається відтік висококваліфікованих кадрів за кордон. У зв'язку цим велика кількість вітчизняних підприємств знижують свою ефективність.

Діяльність підприємств у будь-яких умовах господарювання має бути ефективною та прибутковою, такою, що забезпечує безперербійне виробництво, задовольняє потреби споживачів високоякісною продукцією за низькими цінами тощо. Тому, зусилля менеджерів сьогодні мають бути спрямовані на підвищення продуктивності праці, покращення процесів виробництва та реалізації продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції. Досягнення даних цілей передбачає формування відповідної стратегії розвитку підприємства.

Постійна зміна умов господарювання, глобалізаційні процеси, надзвичайні події потребують формування та постійного удосконалення стратегії їх розвитку з метою якомога найкраще адаптуватись до змін, що відбуваються. Для досягнення стабільного зростання підприємства повинні формувати власну стратегію [4; 9].

Загалом, стратегія підприємства – це процес, який визначає перспективні напрямки розвитку підприємства на основі узгодження

внутрішніх можливостей з умовами зовнішнього оточення підприємства, розробка на цій підставі комплексу заходів, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей [5].

При розробці тієї чи іншої стратегії підприємства мають дотримуватись певних принципів, які наведено на рисунку 1.1.

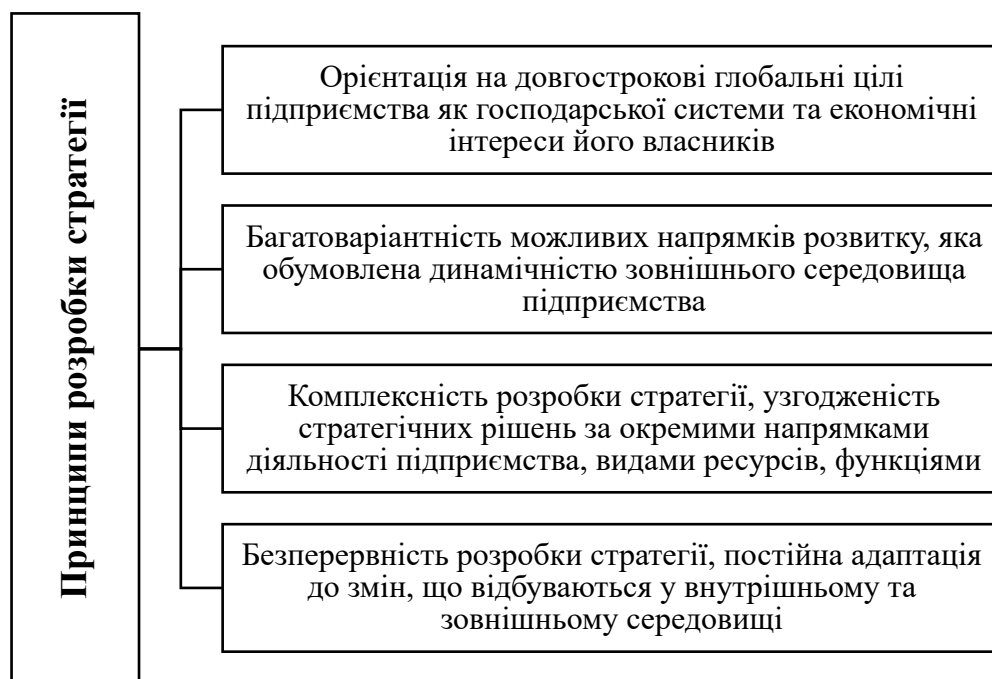


Рис. 1.1. Принципи розробки стратегії

*Джерело: сформовано автором на підставі [1; 7]*

У процесі визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства вони можуть розробляти стратегії різного типу. Дані стратегії вітчизняні автори класифікують за такими ознаками [28; 29]:

1. Залежно від масштабу розробки стратегії поділяють на загальні (генеральні) та допоміжні (підтримуючі).
2. За напрямками діяльності розрізняють маркетингову; виробничу (операційна), фінансову та інвестиційну стратегії.
3. Залежно від ресурсів, якими здійснюється управління можна виокремити стратегії формування та використання трудових ресурсів,

основних засобів, власного капіталу, залучення позикового капіталу та інших ресурсів необхідних підприємству.

4. Залежно від темпів розвитку розрізняють стратегії:

прискороеного зростання – передбачає суттєве підвищення рівня планованих показників над фактично досягнутими. Вона характерна для підприємств, які лише розвиваються та мають високий ступінь ризику;

обмеженого зростання – встановлені цілі помірно відрізняються від досягнутого рівня. Дану стратегію використовують підприємства, які є прибутковими та в цілому задоволені своїм становищем;

збереження існуючого становища – орієнтована на забезпечення та підтримку стабільного становища підприємства на існуючому ринку та його зміцнення;

- стратегія скорочення – застосовується підприємствами у випадку, якщо показники їх діяльності стабільно погіршуються, та є вірогідність настання банкрутства. В даноїм випадку застосовують процедуру ліквідації підприємства; реорганізація або ліквідація окремих структурних підрозділів; скорочення обсягів діяльності та її диверсифікація.

5. Залежно від способів, якими забезпечується розвиток підприємства розрізняють:

стратегію концентрованого розвитку, коли його подальший розвиток забезпечується шляхом удосконалення діяльності в межах вже освоєного ринкового сегменту;

стратегія диверсифікованого розвитку реалізується за рахунок диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту;

стратегія інтегрованого розвитку – за рахунок створення нових структурних підрозділів, розвитку сучасних видів діяльності, застосування нових форм інтеграції та ін.

Стратегія розвитку аграрного підприємства здійснюється послідовно, її етапи наведено на рисунку 1.2.

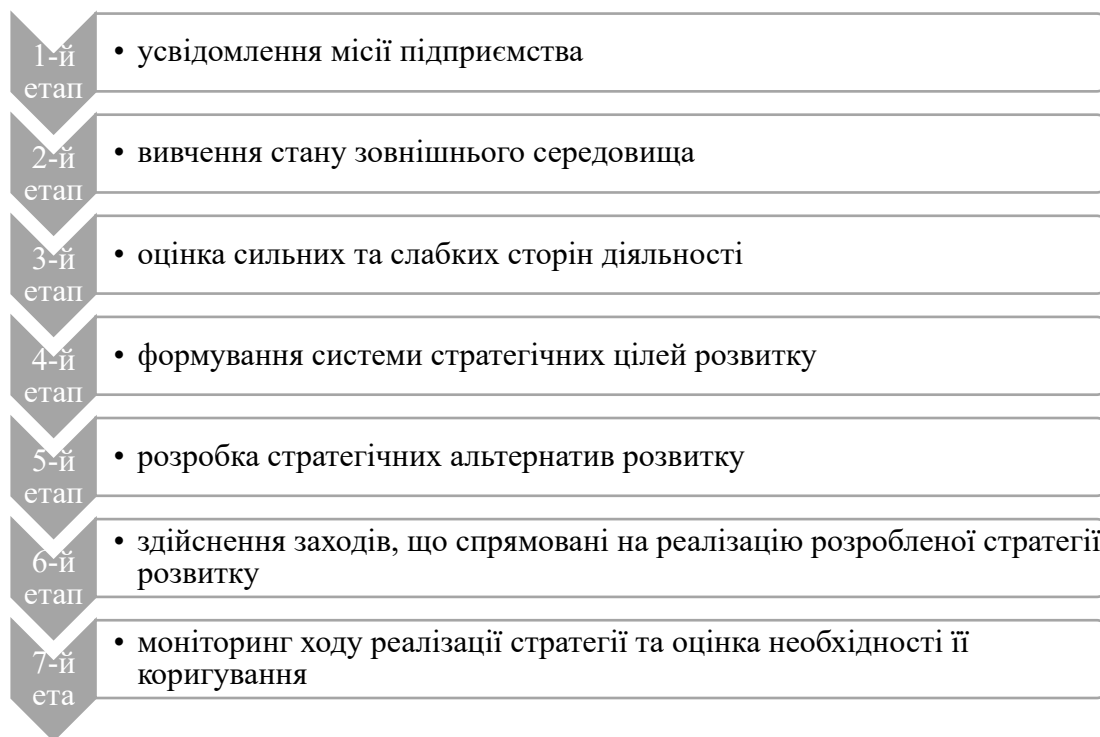


Рис. 1.2. Етапи розробки стратегії розвитку аграрного підприємства

*Джерело: сформовано автором на підставі [6; 13; 18]*

Аналіз літературних джерел дозволив виділити такі базові стратегії розвитку, які називають базовими або еталонними, а також, які перевірені практикою й відображують підходи до зростання підприємства шляхом змін у стані одного чи декількох з наступних елементів: продукту; ринку; галузі; положення підприємства всередині галузі; технології. Дані стратегії наведено у таблиці 1.1. Кожний елемент базових стратегій може знаходитись в одному зі станів: існуючому або новому. Наприклад, стосовно продукту, це може бути рішення про те, виробляти той самий продукт, або перейти до виробництва до нового.

Стратегії концентрованого зростання, як правило, пов'язані зі зміною продукту або ринку. При реалізації даної стратегії підприємство покращує або виробляє продукт у межах тієї ж самої галузі. Також підприємство шукає нові ринки або намагається покращити своє становище на існуючому ринку. До стратегій концентрованого зростання слід віднести: посилення позицій на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту. Дані стратегії можна реалізувати

шляхом надання продукту та у цілому бізнесу конкурентних переваг, покращення маркетингу та ін. [3; 24; 26].

Таблиця 1.1

### Базові (еталонні) стратегії розвитку аграрних підприємств

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегія концентрованого зростання			
Посилення позиції	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	освоєний	Інноваційні розробки
Стратегія інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торгівельними посередниками
Стратегія диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Поширення випуску	Припинення продажу	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, залишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерства за витратами

*Джерело: сформовано автором на підставі [29; 36; 50]*

До стратегії інтегрованого зростання підприємство вдаються коли не можливо здійснювати стратегії концентрованого зростання. Але, підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення підприємства всередині галузі.

Якщо підприємство вже не може розвиватись на певному ринку з певним продуктом, тоді реалізується стратегія диверсифікованого зростання. До факторів, які обумовлюють вибір даної стратегії слід віднести [15; 27]:

стан насичення ринку або зниження попиту на продукт, який занепадає;  
поточний бізнес вимагає грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;

досягнення ефекту синергії за рахунок ефективного використання новим бізнесом нового обладнання, сировини тощо;

обмеження щодо розширення бізнесу у межах галузі антимонопольним законодавством;

скорочення витрат пов'язаних з податками;

полегшення та прискорення виходу на міжнародні ринки;

залучення нових висококваліфікованих менеджерів або підвищення кваліфікації існуючих.

Стратегія вертикального диверсифікованого зростання ґрунтується на пошуку можливостей виходу на освоєні ринки з новим продуктом. Стратегія горизонтальної диверсифікованості передбачає виявлення можливостей зростання за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології на існуючому ринку. Новий продукт має бути супутнім основному продукту за своїми якостями та орієнтований на споживача даного продукту. Важливою, щоб підприємство оцінило власну компетентність у виробництві нового продукту. Якщо підприємство розвитку нових ринків, воно використовує стратегію конгломеративної диверсифікованості. Дана стратегія найскладніша для реалізації та вимагає наявності високопрофесійного персоналу, особливо менеджерів, залежить від сезонності ринку та наявності певних фінансових ресурсів. На практиці підприємство може реалізовувати одночасно декілька стратегій. Особливо, це поширено в багатогалузевих компаніях. Стратегія розвитку аграрного підприємства – набір правил, яким воно керується при прийнятті управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей.

Загалом існує стільки видів стратегій, скільки підприємств, оскільки кожне підприємство визначає стратегії відповідно до становища у якому воно знаходиться, як сприймає ринкові зміни, різні можливості зовнішнього середовища, сильні сторони свого потенціалу та ін.

Основні види стратегій розвитку аграрних підприємств з урахуванням ієрархічності рівнів управління підприємством, різних напрямів його діяльності, можливих типів поведінки в галузі й на ринку запропонованих Зоря О. П. [21] наведено на рисунку 1.3.

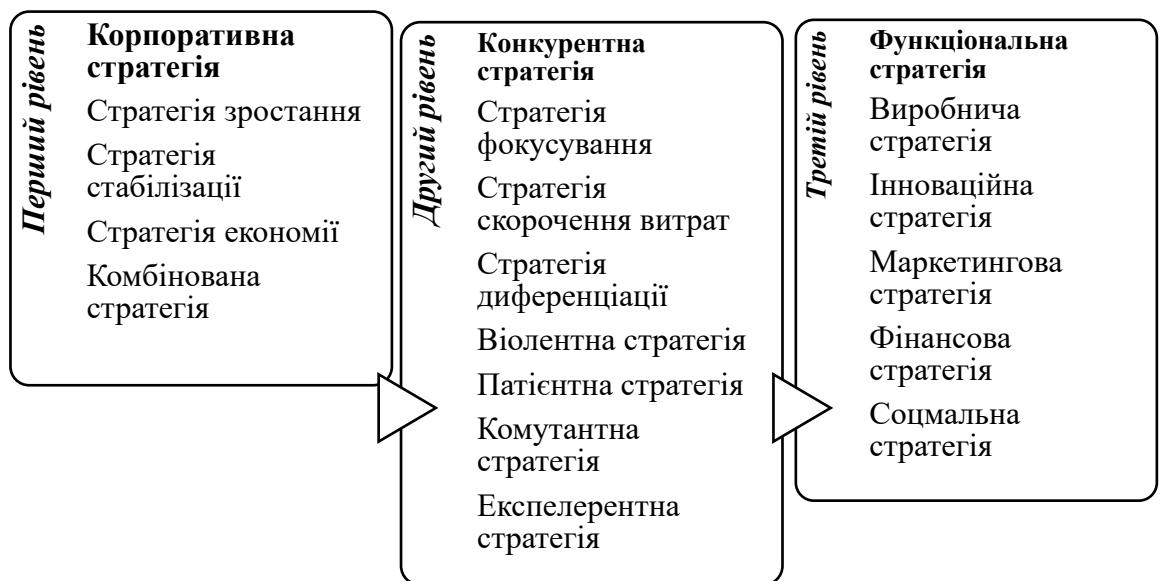


Рис. 1.3. Система стратегій розвитку аграрного підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [21;22]*

Дана схема включає конкурентну, корпоративну та функціональну стратегію, та дозволяє зробити більш обґрунтованим процес вибору стратегії розвитку для конкретного сільськогосподарського підприємства.

Стратегічний підхід до вирішення проблем управління аграрними підприємствами дає можливість формувати альтернативні варіанти їхнього розвитку. Відповідно до моделі Томпсона-Стрінкленда базовими стратегіями розвитку аграрного підприємства формуються відповідно до їх конкурентної позиції (сильна або слабка) та темпів зростання (швидке або повільне). Квадранти стратегій наведено на рис. 1.4.

<b>Швидке зростання</b>			
<b>Слабка конкурентна позиція</b>	<u>II квадрант</u> - перегляд стратегій концентрації - горизонтальна інтеграція або злиття - скорочення частини підприємства - ліквідація підприємства	<u>I квадрант</u> - концентрація - вертикальна інтеграція - центрована диверсифікація	<b>Сильна конкурентна позиція</b>
	<u>III квадрант</u> - скорочення витрат - диверсифікованість - скорочення частини підприємства - ліквідація підприємства	<u>IV квадрант</u> - центрована диверсифікація - конгломерантна диверсифікованість - спільне підприємство у новій області	
<b>Повільне зростання</b>			

Рис. 1.4. Стратегії розвитку аграрних підприємств (згідно моделі Томпсона-Стрінклєнда)

*Джерело: сформовано автором на підставі [40; 41]*

На основі аналізу літературних джерел, можна виділити наступні етапи формування стратегії розвитку аграрних підприємств: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розроблення стратегії та її реалізація.

## **1.2. Сучасні тенденції та особливості формування стратегії розвитку аграрних підприємств**

Як відомо, аграрна галузь відноситься до таких, що формують національний ВВП (9,3 % у 2020 й понад 10 % у 2021 та 2022 роках) та відіграє важливу роль у функціонуванні вітчизняної економіки [17]. В умовах воєнного стану, коли велика кількість аграрних підприємств опинилась на окупованих територіях, а більшість їх потужностей виявились зруйнованими, дана галузь продовжує своє функціонування прийнявши виклики та адаптувавшись до ризиків даного часу. Навіть після деокупації більшість сільськогосподарських

земель виявились не придатними для вирощування сільськогосподарських культур, було порушено канали постачання ресурсів та збуту готової продукції та ін. Але, попри все, сільськогосподарські виробники продовжують нарощувати обсяги виробництва продукції, знаходять можливість її зберігання в очікуванні розблокування морських портів, забезпечують населення країни продовольством у повному обсязі, намагаючись знизити до мінімуму втрати та не допустити різкого підвищення цін на продукти харчування.

Основними задачами, що стоять перед аграрними товаровиробниками в умовах воєнного стану є:

- забезпечення продовольчої безпеки країни та окремих регіонів;
- відновлення ланцюгів постачання сировини та збуту сільськогосподарської продукції;
- нарощування обсягів переробки власної продукції у середині країни;
- розвиток тваринницької галузі.

На державному рівні сьогодні вжито таких заходів, які дозволяють підтримувати дієвість галузі та її стійкість, адаптуватись сільськогосподарським виробникам до функціонування в умовах війни. Зокрема, на сьогоднішній день державою введено заборону на експорт деяких видів сільськогосподарської продукції, спрощено імпорт посівних матеріалів, впроваджено податкові пільги, дозволено використання сільськогосподарської техніки без їхньої реєстрації, надано фінансову підтримку малого та середнього бізнесу тощо [10; 20].

Отже, з огляду на вищесказане, можна вділити основні стратегічні напрямки розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах воєнного стану, які наведено на рисунку 1.5.

<b>Стратегічні напрямки розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах</b>	збереження персоналу та недопущення збитковості підприємств;
	забезпечення врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин;
	збалансування задоволення потреб внутрішнього ринку;
	збалансування задоволення потреб внутрішнього ринку;
	відновлення експорту;
	покращення конкурентної позиції на внутрішніх та зовнішніх ринках;
	розробка та впровадження інновацій;
	підвищення рентабельності та стійкості підприємств галузі.

Рис. 1.5. Стратегічні напрямки розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах

*Джерело: сформовано автором*

Головною проблемою аграрного виробництва в умовах війни, на відміну від підприємств інших галузей, є неможливість релокації основного засобу виробництва – земельних ресурсів. Тому, першочерговою задачею після звільнення окупованих територій, має стати їх розмінування та розробка механізму відновлення родючості землі. Наступний крок - державна підтримка сільськогосподарських виробників щодо забезпечення та розвитку матеріально-технічної бази, а також робота соціальних служб стосовно психологічної підтримки населення, сприяння поверненню у сільську місцевість її мешканців та відновлення їх трудової діяльності в аграрних підприємствах. Лише за таких умов можна буде говорити про створення конкурентоспроможного та екологічно чистого сільськогосподарського виробництва з дотриманням вимог міжнародних стандартів та сучасних техніко-технологічних можливостей [19; 44].

До початку повномасштабної війни в Україні спостерігалось значне покращення стану аграрного сектору економіки, зокрема: щорічне зростання галузі складало 5-6 %, частка сільськогосподарського виробництва у ВВП становила 10 %, а разом з переробкою продукції даної галузі – 16 %. Сільське господарство було лідером з виробництва таких видів продукції як рослинна олія, зернові, соняшник та ін. Доля експорту сільськогосподарської продукції складала більше 40 % від загального експорту [39]. Аграріями активно почали застосовуватись сучасні методи, техніки та технології вирощування сільськогосподарських культур та ведення тваринницької галузі, а також нові форми організації виробництва та обслуговування ведення даної галузі. Але, блокування морських портів, втрата посівних площ, руйнування об'єктів аграрної інфраструктури призвело до скорочення експорту, підвищення цін на ресурси, скорочення персоналу, ускладнення логістики, гальмування техніко-технологічного переозброєння галузі та підвищення кваліфікації персоналу.

Україна є на сьогодні глобальним постачальником продуктів харчування для більш ніж півмільйони людей у світі. Наразі у даній галузі відбувається вертикальна інтеграція та імпортозаміщення по більшості напрямків діяльності. Зокрема, у країні здійснюється власне виробництво основних та оборотних засобів для аграрної галузі:

- мінеральних добрив (6,8 млрд. дол/рік);
- сільгосптехніки (4,5 млрд. дол/рік);
- засоби захисту рослин (3,3 млрд. дол/рік);
- насіння (4,2 млрд. дол/рік);
- іригаційні системи (8 млрд. дол/рік).

Аграрна галузь дає країні 200 млн тон продукції, у тому числі:

- зернові та олійні культури (150 млн т);
- овочі, коренеплоди та баштанні культури (8,6 млн т);
- буряк (13 млн т);
- кормові культури (25 млн т);
- багаторічні культури (фрукти, ягоди – 3,6 млн т).

Майже 50 % врожаю в країні піддається переробці. Основним напрямком розвитку тваринництва є виробництво білків, спецжирів, молочної продукції, м'ясної продукції.

Також аграрна галузь стає еколого-орієнтованою, а саме: активно запроваджується зелена логістика (перевагу буде мати залізничний транспорт та річковий транспорт), відходи стають джерелом енергії (біометану).

На сучасному етапі на думку Кадирус І.Г. та Донських А.С. формування стратегії розвитку аграрних підприємств має відбуватись відповідно до визначених авторами критеріїв їх конкурентоспроможності, за наступними критеріями (чинники наведено у порядку убутання їх важливості):

1. Собівартість виробництва;
2. Якість продукції;
3. Асортимент продукції;
4. Наявність сучасних технологій;
5. Якість землі;
6. Використання маркетингових інструментів;
7. Розмір земельного фонду [25].

Як видно з даного дослідження, найменший вплив має розмір земельного фонду, а найбільший – собівартість виробництва, якість та асортимент продукції.

Для забезпечення стійкого розвитку агропромислових підприємств в умовах війни слід виробити відповідну стратегію як на державному рівні, так і на рівні окремих підприємств. Стратегії на рівні держави мають бути побудовані на таких принципах:

1) прискорення євроінтеграційних процесів, що сприятиме налагодженню партнерських відносин з країнами ЄС;

2) підтримка ланцюгу «виробництво – переробка – зберігання – постачання продуктів харчування населенню», що дозволить покращити продовольчу безпеку та створити додану вартість всередині країни [49].

На рівні кожного окремого підприємства слід розробляти стратегії з урахуванням цілей сталого розвитку. З цією метою аграрним товаровиробникам необхідно: впроваджувати інноваційні енергозберезувальні технології та безвідходні й екологічно безпечні технологічні процеси; проводити наукові дослідження в аграрній сфері; забезпечувати навчання аграріїв сучасним екологічним практикам тощо. Реалізація даних стратегічних рішень дозволить пришвидшити реформи у сільськогосподарській галузі, залучити іноземні інвестиції для її відбудови та розвитку. Напрями розвитку аграрних підприємств Полтавської області наведено у додатках А, Б та В.

Діючи в умовах динамічного бізнес-середовища, аграрні підприємства України можуть досягти успіху у разі передбачення змін і вміння адаптуватись до них. Тому, забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств у довгостроковому періоді та їх розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища, можливо лише за умов пошуку та застосування нових підходів до управління вітчизняним підприємством як суб'єктом господарювання на основі стратегічного менеджменту.

### **Висновки до розділу 1**

Кардинальні зміни, пов'язані із динамічними процесами, які відбуваються в зовнішньому середовищі аграрних підприємств та значний вплив глобальних чинників потребують удосконалення методичних підходів до формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери, дослідження сутності та основних принципів формування організаційно-економічного механізму, який забезпечив би розвиток підприємств з урахуванням сучасних реалій.

Отже, розглянувши основні аспекти сутності та принципів формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств, можна зробити висновок, що нині є певна кількість

недосконало вивчених питань, які дозволяють набувати подальшого розвитку та вдосконалювати основні аспекти у формуванні та реалізації організаційно-економічного механізму управління.

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого поширення в аграрній сфері. Більшість керівників аграрних підприємств не вбачають необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом адаптації до змін. Відсутність орієнтирів, місії та цілей розвитку підприємства, можливості визначення впливу зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися або навіть впливати на це середовище, на жаль, робить більшість українських підприємств безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє.

Як показує зарубіжний, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. А основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й в довготривалій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Аналізоване підприємство здійснює свою господарську діяльність на території Полтавського району Полтавської області вже майже 30 років. Його географічне розташування є сприятливим для здійснення сільськогосподарської діяльності та характеризується помірно-континентальним кліматом з періодичними засухами і суховіями. Таким чином, кліматичні умови є сприятливими для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, власні оборотні та необоротні активи, рахунки в установах банків, круглу печатку і штамп зі своєю назвою. У своїй діяльності керується Статутом.

Дане підприємство здійснює господарську діяльність як на власних, так і на орендованих землях. В своєму розпорядженні підприємство має більше 5000 га земельних угідь, з яких сільськогосподарські угіддя – понад 97%.

Підприємство є одним з провідних у Полтавській області, яке здійснює виробництво та реалізацію продукції рослинництва і тваринництва, переробку зерна.

Місією підприємства є забезпечення потреб населення регіону та держави у високоякісній продукції. Тому підприємство спрямовує свою діяльність на удосконалення систем та технологій виробництва та переробки продукції, впровадження інноваційних підходів в управлінні, залучення інвестицій, сприяння розширенню ринків збуту як у країні, так і за її межами, надання послуг зі зберігання аграрної продукції та раціональне використання наявних природних та матеріально-технічних ресурсів.

Предметом діяльності Підприємства є виробництво продукції галузі рослинництва та тваринництва, а саме: вирощування зернових і зернобобових культур, технічних культур, овочевих культур відкритого та закритого ґрунту, картоплі, вирощування ВРХ, виробництво молока, свинарство, птахівництво. Також підприємство надає послуги із зберігання сільськогосподарської продукції та послуг машинно-тракторного парку. Структуру товарної продукції підприємства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Структура та динаміка товарної продукції підприємства

Види товарної продукції	Обсяг реалізації ц					Відхилення 2022 р., %	
	2018	2019	2020	2021	2022	від 2018	від 2021
Зернові та зернобобові культури, всього	88521	151336	161588	134625	65857	74,4	48,9
Соняшник	23624	18234	20393	20089	28788	121,9	143,3
Картопля	195	206	36	56	86	44,1	153,6
Овочеві культури	274	167	177	256	182	66,4	71,1
Кормові коренеплоди	216	255	174	192	270	125,0	140,6
Сіно	1172	2150	1389	1841	1026	87,5	55,7
Комбікорми	143	178	228	173	152	106,3	87,9
Плодово-ягідні культури	15	19	12	33	32	213,3	97,0
Велика рогата худоба	181	74	94	80	75	41,4	93,8
Свині	600	396	428	497	281	46,8	56,5
Птиця свійська жива	12	9	9	28	-	-	-
Молоко	784	493	719	687	838	106,9	122,0
Яйця, тис.шт	22	23	29	37	31	140,9	83,8
Борошно, крупи та інші продукти переробки зерна	754	798	825	585	939	124,5	160,5

Дані таблиці 2.1 свідчать, що підприємство у галузі рослинництва у 2022 році у порівнянні з 2018 роком збільшило виробництво соняшника (на 21,9%), кормових коренеплодів (на 25%), плодово-ягідних культур (на 113%), а виробництво картоплі (на 55,9%), зернових культур (на 25%) та овочевих культур (на 37,6%) навпаки знизило. У порівнянні з 2021 роком – навпаки

збільшило виробництво соняшника, картоплі та кормових коренеплодів відповідно на 43,3% 53,6% та 40,6%, а по інших культурах продовжує скорочувати обсяги виробництва та реалізації. У галузі тваринництва скорочуються обсяги виробництва м'яса свиней та ВРХ та збільшуються обсяги виробництва молока та яєць. Також підприємство нарощує у 2022 році обсяги виробництва борошна, круп та інших продуктів переробки зерна у порівнянні з 2018 роком на 24,5 %, а відповідно до 2021 року – на 60,5 %.

На підприємстві працює станом на кінець 2022 року 106 осіб, з яких 7 осіб - адміністративний персонал, а інші – це фахівці та робітники галузі рослинництва та тваринництва. У порівнянні з 2020 роком чисельність працівників скоротилась на 8 осіб. Працівники даного підприємства є його конкурентною перевагою, тому підприємство інвестує кошти у розвиток персоналу, покращення їх професійних та соціальних навичок. При цьому враховується побажання самих працівників та стратегічне бачення керівництва. Аналіз динаміки показників кадрового потенціалу підприємства наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Показники кадрового потенціалу підприємства

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р., % від	
						2018 р.	2021 р.
Загальна чисельність працівників	116	115	114	104	106	91,4	101,9
за віком:							
до 25 років	8	8	9	7	8	100,0	114,3
26-35 років	30	31	31	27	28	93,3	103,7
36-50 років	48	51	48	46	46	125,0	100,0
старші 50 років	30	25	26	24	24	80,0	100,0
за статтю:							
чоловіки	66	64	67	58	58	87,9	100,0
жінки	50	51	47	46	48		
за рівнем:							
керівники	9	10	9	8	7	77,8	87,5
фахівці	51	48	50	47	48	94,1	102,1
робітники	56	58	55	49	51	91,1	102,0
% жінок у керівному складі	4	5	4	4	4	100,0	100,0

На кінець 2022 року чисельність працівників підприємства складала 106 осіб (штатні працівники), що на 8,6% менше, ніж 2018 році та на 2 % більше ніж у попередньому 2021 році. Скорочення штату працівників пов'язана з діяльністю щодо підвищення продуктивності праці за рахунок оновлення техніки та технологій, підвищення рівня автоматизації виробничих процесів.

Аналіз показав, що співвідношення кількості працюючих чоловіків та жінок протягом всього аналізованого періоду зберігається на рівні 60 % на 40 % відповідно. У 2022 році у порівнянні з 2021 роком кількість працюючих збільшилась на 2 особи, за рахунок збільшення кількості робітників (жінки).

Підприємство також забезпечено необхідними основними засобами виробництва для здійснення виробничо-господарської діяльності. Аналіз структури, динаміки та ступеня зносу основних засобів наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Показники динаміки та зносу основних засобів підприємства

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р., % від	
						2018 р.	2021 р.
Земельні ділянки	409	409	409	409	409	-	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	23291	25096	25886	27590	29292	127,0	106,6
Машини та обладнання	68247	76022	87830	98061	106194	200,1	111,6
Транспортні засоби	11134	11110	14069	17053	17070	120,1	121,2
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1732	1868	2086	2770	3370	177,6	132,8
Інші основні засоби	345	407	459	458	456	136,7	99,8
Разом	98726	114910	130738	146320	156625	158,6	107,4
Коефіцієнт зносу	0,40	0,42	0,44	0,43	0,52	-	-

Аналіз динаміки основних засобів виробництва за видами за 2018 – 2022 рр. показав, що за аналізований період майже 70 % займають машини та обладнання, на другому місці – будинки, споруди та передавальні пристрої (до 25%), на третьому – транспортні засоби (10-12%), на четвертому – інструменти, прилади та інвентар (1,5-2,0 %), менше одного відсотка займають інші основні засоби та земельні ділянки. Середньорічна вартість основних

засобів у 2022 році у порівнянні з 2018 роком збільшилась на 58,6 %, а у порівнянні з 2021 роком – лише на 7,4%. Коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про те, що вони зношені вже більше ніж на 50 %, що говорить про необхідність їх оновлення.

Динаміка фінансових результатів підприємства за останні п'ять років представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Динаміка фінансових результатів підприємства

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2018 р., %	Відхилення 2022 р. від 2021 р., %
Основні показники звіту про фінансові результати, тис. грн.							
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63454	75940	97045	132721	74361	118,1	56,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	44540	55554	64917	58768	47106	105,8	80,2
Валовий прибуток	18914	19386	32128	73953	27255	144,5	36,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	11782	7662	20854	62526	25769	218,7	41,4
Чистий прибуток	11843	8654	21665	62598	25962	219,2	41,5

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що протягом 2018 – 2022 років підприємство покращила свої показники діяльності у порівнянні з 2018 роком, проте майже удвічі їх погіршила у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про зниження ефективності діяльності в умовах воєнного стану.

Будь-яка господарська операція завжди пов'язана з понесенням певних витрат [11]. Оскільки на підприємстві зростає собівартість продукції, тому дослідимо більш детально структуру та динаміку операційних витрат та представимо дані показники у таблиці 2.5.

**Аналіз операційних витрат підприємства**

Статті витрат	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р., %	Відхилення 2022 р. від 2021 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022		
Матеріальні витрати	44244	40342	43200	50978	68542	154,9	134,5
Витрати на оплату праці	5675	5276	6466	8214	8341	147,0	101,5
Відрахування на соціальні заходи	1355	1257	1563	1995	2008	148,2	100,7
Амортизація	9261	8604	10540	12501	12555	135,6	100,4
Інші операційні витрати	17775	14671	20726	18375	15260	85,9	83,0
Разом	78310	70150	82495	92063	106706	136,3	115,9

Аналіз структури та динаміки операційних витрат на підприємстві показав, що за досліджуваний період вони збільшились на 29,3 %. Найбільше підвищення спостерігається за такими статтями як: матеріальні витрати – 54,9 %, витрати на оплату праці- на 47,0 % у порівнянні з 2018 роком та на 34,5 % у порівнянні з 2021 роком, відрахування на соціальні заходи – 48,2 % порівняно з 2018 роком, а у порівнянні з 2021 роком залишились майже незмінними, та амортизація – 35,6 %. Інші операційні витрати навпаки зменшились на 14,1 % та на 17% відповідно у порівнянні з 2018 та 2021 роками.

Для більш об'єктивної картини щодо зміни витрат на окремі види продукції у динаміці, розрахуємо середню собівартість реалізованої продукції (1 ц), результати розрахунку представимо у таблиці 2.6.

Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства показав, що у 2022 році у порівнянні з 2021 та 2018 роками підвищилась собівартість 1ц соняшника та плодово-ягідних культур, а по іншим видам продукції вона знизилась.

**Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства**

Види товарної продукції	Собівартість 1 ц, грн					Відхилення 2022 р., %	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	від 2018 р.	від 2021 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	276,1	254,9	286,1	278,8	257,4	90,0	92,3
Соняшник	760,4	799,1	740,9	849,6	866,9	117,4	102,3
Картопля	240,2	205,0	47,2	276,3	240,7	100,1	87,1
Овочеві культури	689,4	633,1	795,5	712,5	665,4	83,6	93,4
Плодово-ягідні культури	642,0	725,4	775,0	624,2	718,2	92,6	115,2
Велика рогата худоба	1828,0	1927,8	2012,9	2502,5	2169,3	107,8	86,7
Свині	2565,4	2165,6	2721,5	3447,9	2533,8	83,1	73,5
Птиця свійська жива	897,2	922,5	1211,1	642,9	-	-	-
Молоко	278,9	299,1	331,2	281,7	-	-	-
Яйця, тис. шт	467,5	523,5	372,4	783,8	-	-	-

Для аналізу можливостей підприємства щодо власного розвитку проаналізуємо детально його фінансовий стан у наступному розділі.

**2.2. Аналіз фінансового стану підприємства**

Кожне підприємство намагається досягти стабільного фінансового положення, тобто створити достатній об'єм фінансових ресурсів, які є гарантом своєчасності розрахунків з постачальниками, бюджетом і іншими гілками фінансової системи, подальшого економічного і фінансового розвитку підприємства [12]. Також, стабільне фінансове становище надає підприємствам можливості залучення інвестицій, впровадження та/або розробки інновацій, здійснення діяльності відповідно до сучасних трендів у світовій та зарубіжній сфері агровиробництва тощо [8; 16].

Метою оцінки фінансового положення підприємства є пошук резервів збільшення його прибутковості, рентабельності і платоспроможності. Аналіз фінансової діяльності і контроль за нею на підприємстві полягає в перевірці

виконання фінансових, кредитних і касових планів, цільового використання засобів, платоспроможності підприємства, своєчасності і повноти виконання фінансово-кредитних операцій, аналізу балансу і звітів.

Для визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства проведемо повний аналіз фінансової діяльності, ґрунтуючись на даних річної фінансової звітності за 2018 – 2022 роки. Проаналізуємо активи, зобов'язання і власний капітал підприємства, на основі даних фінансової звітності №1 «Баланс» (Додаток К). З цією метою розрахуємо відносні показники структури та динаміки активів та пасивів підприємства за звітний період.

Структуру балансу за 2018 - 2022 рр. відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

#### Аналіз балансу підприємства

Показники	Роки					Відхилення 2022 року, % від	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018 р.	2021 р.
<b>Активи</b>							
1. Необоротні активи	77750	63365	75134	75962	79342	102,0	104,4
2. Оборотні активи	71042	66762	87817	87817	149758	2,5 рази	170,5
Всього	134407	141896	163779	163779	229100	1,9 разів	139,9
<b>Зобов'язання</b>							
1. Власні	129228	137882	159547	159547	222145	187,7	139,2
2. Позикові	5064	4014	4232	4232	6955	170,1	164,3
Всього	134407	141896	163779	163779	229100	186,8	139,9

Аналіз показав, що підприємство здійснює свою діяльність за рахунок власних коштів та є фінансово незалежним від зовнішніх джерел. У структурі активу балансу питома вага необоротних активів зменшилась з 46,4 % у 2021 році до 34,6 % у 2022 році, а оборотні активи, навпаки, збільшили свою частку з 43,6 % до 65,3 % за аналогічний період. Позикові зобов'язання у структурі пасиву балансу складає лише 3 % у 2022 році (на 0,4% більше ніж у 2021 році), а решту 97 % займає власний капітал. У порівнянні з 2018 роком активи та пасиви балансу також збільшувались.

Далі проаналізуємо динаміку та структуру необоротних активів підприємства за 2018 – 2022 рр. з метою аналізу тенденцій щодо оновлення

приладів, обладнання та програмного забезпечення (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

### Аналіз структури та динаміки необоротних активів підприємства

Показники	Роки					Відхилення, % 2022 р. від	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2021
Нематеріальні активи	-	130	116	102	87	-	85,3
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	4723	-	-	-	-
Основні засоби	55447	63005	70061	75636	79031	142,5	104,5
Довгострокові біологічні активи	303	230	234	224	224	73,9	100
Усього	77750	63365	75134	75962	79342	102,0	104,4

Протягом останніх трьох років підприємство скоротило вартість нематеріальних активів на 24,1%. Незавершені капітальні інвестиції підприємство мало лише у 2020 році у розмірі 4723 тис. грн (6,3 % у структурі необоротних активів), що свідчить про будівництво, виготовлення, придбання, реконструкцію або модернізацію матеріальних необоротних активів, які до кінці року було введено в експлуатацію. За аналізований період підприємство придбало трактори, плуги, культиватори, сівалки, борони та вантажні автомобілі (див. додаток К), що збільшило вартість основних засобів на 12,8 %. Вартість довгострокових біологічних активів у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зменшились на 10 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком вартість основних засобів збільшилась на 42,5 %, але зменшилась вартість довгострокових біологічних активів на 16,1 %.

Прибуток підприємства утворюється з надходжень від господарської діяльності та після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, сплати податків та інших обов'язкових платежів, розрахунків по оплаті праці та за кредити, по облігаціях та інших боргах, чистий прибуток залишається у розпорядженні підприємства [30-32]. За рахунок чистого прибутку на підприємстві можуть створюватись такі фонди: резервний, виробничого і

соціального розвитку, нагромадження, дивідендів та ін. Порядок формування, розміри та напрямки використання визначає вищий орган підприємства. Аналіз структури та динаміки власного капіталу підприємства наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Аналіз складу та динаміки власного капіталу підприємства

Показники	Роки					Відхилення, % 2022 рік від	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018 року	2021 року
Зареєстрований (пайовий) капітал	2727	2727	2727	2727	2727	100,0	100
Капітал у дооцінках	1127	1127	1127	1127	1127	100,0	100
Додатковий капітал	1791	1791	1791	1791	1791	100,0	100
Резервний капітал	111740	123538	132237	153902	210910	188,8	137,0
Нерозподілений прибуток	11843	8654	21665	62598	25962	219,2	41,5
Усього власного капіталу	129228	137882	159547	222145	242517	187,7	109,2

Аналіз складу, структури та динаміки власного капіталу підприємства показав, що загалом він збільшився у 2022 році у порівнянні з попередніми роками відповідно на 52 % та 9,2 %, тобто підприємство нарощує свій капітал. Переважно це відбувалось за рахунок збільшення резервного капіталу. Зареєстрований капітал, капітал у дооцінках та додатковий капітал протягом останніх трьох років не змінювався, але оскільки загалом власний капітал збільшувався, а розмір пайового капіталу не змінювався, то відповідно його частка у структурі власного капіталу зменшувалась. Основну частку у структурі власного капіталу займає резервний капітал, який складав у 2020 році – 82,6 %, у 2021 році – 69,3 %, а у 2022 році – 87 %. Нерозподілений прибуток по роках складав відповідно – 13,6 %, 28,3 % та 10,7 %. Як бачимо, найбільшим даний показник був у 2021 році, а у 2022 році його значення склало лише 41,5 % від рівня 2021 року. Загалом дані форми № 1 “Баланс” свідчать про те, що у структурі джерел формування активів підприємства

власний капітал займає 97 %, тобто підприємство лише на 3 % залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Для оцінки процесу щодо забезпечення розвитку підприємства проведемо розрахунок показників його ділової активності та представимо їх у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

### Аналіз показників ділової активності підприємства

Показники	Роки					Відхилення 2022р., % від	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,54	0,62	0,63	0,68	0,31	57,4	45,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,13	1,26	1,25	1,12	0,45	39,9	40,2
Коефіцієнт оборотності запасів	0,98	1,12	1,54	1,82	0,75	76,5	41,2
Оборотність запасів, днів	221	234	237	201	484	219,0	2,4 рази
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,2	9,4	10,2	6,1	3,0	26,8	49,1
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	32	45	36	60	122	3,8 разів	4,1 рази
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	37,8	41,2	45,7	23,7	9,6	25,4	40,5
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	12	23	8	15	38	3,1 рази	2,5 разів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,9	1,2	1,1	0,7	0,3	15,8	42,9

За даними таблиці 2.10 можна зробити висновок, що підприємство має тенденцію до зменшення коефіцієнтів оборотності активів, у тому числі оборотних активів, зокрема запасів. Але оборотність запасів збільшилась з 221 днів у 2018 році до 484 днів у 2022 році. Зниження коефіцієнту оборотності активів підприємства вказує на зниження ефективності використання капіталу та швидкості переходу із стадії виробництва у готову продукцію та її реалізації, тобто перетворення у грошову форму. Зростання оборотності дебіторської

заборгованості загрожує можливим виникненням безнадійних боргів у разі збереження даної тенденції. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився у 3,1 рази у порівнянні з 2018 роком та у 2,5 рази порівняно з 2021 роком.

При проведенні фінансово-економічного аналізу, важливе значення має розрахунок показників ліквідності і платоспроможності підприємства. Ліквідність підприємства показує його можливість погасити свою заборгованість. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності доцільно визначати з врахуванням проведеної оцінки окремих активів по можливій сумі доходів. Коефіцієнти ліквідності визначаються відношенням величини ліквідного майна, яке може бути використане для оплати боргів до поточних зобов'язань. По суті, ліквідність підприємстві – це ліквідність його активів.

Платоспроможність – це можливість підприємства своєчасно задовольняти платіжні вимоги постачальникам, повертати кредити і позики, видавати заробітну плату, вносити платежі до бюджету. Підприємство вважається платоспроможним, якщо сума поточних активів більше або дорівнює його зовнішнім поточним зобов'язанням.

Залежно від того, якими платіжними засобами підприємство має можливість здійснити оплату своїх зобов'язань, розраховують три рівні платоспроможності: загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності [54].

Узагальнимо коефіцієнти за даними фінансової звітності підприємства в таблиці 2.11.

Аналіз показав, що показники ліквідності та платоспроможності знаходяться у межах норми, але у 2022 році у порівнянні з 2018 та 2021 роками знизився показник загальної платоспроможності та коефіцієнт швидкої ліквідності.

Проте, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році вище за даний показник у 2018 році на 78,1 %, а у порівнянні з 2021 роком - на 1,8 %.

Таблиця 2.11

**Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р., % від	
						2018 р.	2021 р.
Загальний коефіцієнт платоспроможності	32,5	28,9	40,1	32,9	28,2	86,8	86,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	16,1	18,2	5,9	21,2	15,8	98,1	74,5
Коефіцієнт незалежної (забезпеченою) ліквідності	19,7	20,2	20,8	21,5	20,8	105,6	96,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,2	4,8	1,5	5,6	5,7	178,1	101,8
Частина оборотних активів в загальній сумі активів	0,51	0,64	0,54	0,65	0,71	196,1	109,2
Частина виробничих запасів в оборотних активах	0,67	0,59	0,74	0,55	0,64	95,5	72,2

Слід зазначити, що загальний стан платоспроможності підприємства є дуже хорошим. Про це свідчить загальний коефіцієнт покриття, який хоча й зменшується за аналізований період, проте, все ще залишається на дуже високому рівні. Мобілізувавши всі оборотні кошти на звітну дату, підприємство може повністю покрити платіжні зобов'язання.

Для оцінки рівня ефективності господарської діяльності підприємства розрахуємо показники рентабельності (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

**Аналіз показників рентабельності**

Показники	Роки					Відхилення 2022р., % від	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2021
1. Рівень рентабельності, %	32,1	33,9	34,9	49,5	55,1	172,2	105,6
2. Рівень окупності витрат, %	89,3	69,1	73,2	149,5	175,8	196,8	117,6
3. Рівень рентабельності продажу, %	27,8	33,1	25,5	33,1	36,7	132,0	110,9
4. Рентабельність активів, %	19,8	16,4	6,3	14,2	31,0	156,6	2,2 рази

Аналіз показників рентабельності показав, що всі вони мають позитивну тенденцію за період з 2018 по 2022 рік. Рівень рентабельності у 2022 році збільшився на 72,2 % у порівнянні з 2018 роком та на 5,6 % порівняно з 2021 роком. Рівень окупності витрат відповідно підвищився у 2 рази та на 17,6 %. Рівень рентабельності продажу також підвищився – на 32 % (порівняно з 2018 роком) та на 10,9 % (відносно 2021 року). Рентабельність активів підвищилась у 2022 році на 56,6 % та у 2,2 рази більше ніж у 2021 році.

Можна зробити висновок, що підприємство веде ефективну господарську діяльність, але у 2022 році воно значно знизило показники рентабельності. Але їх рівень є достатнім для забезпечення досить високих доходів працівникам і власникам, але при збереженні даної тенденції є ризик втрати підприємством своєї стійкості.

### **2.3. Діагностика системи стратегічного управління підприємством та напрямків його розвитку**

В управлінні підприємством центральною ланкою є розробка стратегії його розвитку, що спирається на стратегічний аналіз стартових умов, на оцінку можливостей реалізації довготривалих цілей і напрямів розвитку.

В умовах постійної мінливості зовнішнього середовища збереження конкурентоздатності підприємства є найважливішою проблемою управління ним. Саме тому на кожному етапі еволюції у стратегії підприємства має бути набір інструментів і засобів їх реалізації, адекватний рівню зовнішньої нестабільності [58].

Стратегічні групи впливу слід розглядати, з одного боку, як невід'ємну частину компонентів зовнішнього середовища, тобто органів виконавчої та законодавчої влади, а з іншого, - як один з інструментів стратегічного управління підприємством.

Викладене вище визначає основні вимоги, щодо технології стратегічного управління підприємством. Ці вимоги повинні бути

сформульовані для всіх її етапів, починаючи зі збору інформації та закінчуючи ухваленням рішень [57].

Підприємство є одним з передових підприємств Полтавської області. Воно було одним з перших, яке здійснювало роботу з виробництва і реалізації рослинницької і тваринницької продукції, також надавало послуги зі зберігання продукції в елеваторі. За час своєї діяльності на аграрному ринку підприємство сформувало ряд конкурентних переваг.

Підприємство проводить постійне збільшення земельного банку, який на сьогодні складає понад 5000 тис. га. Задля оптимізації транспортних витрат воно розміщує підприємства зберігання та переробки рівномірно, поблизу місць виробництва рослинної продукції.

Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

Діяльність досліджуваного агропромислового підприємства, базується на приватній власності його засновників, оренді, де працюють наймані працівники. Тому оптимальну організацію управління визначає вже в процесі виробничої діяльності сам керівник підприємства. Основні засади управління підприємством закріплені в його статуті. Керівництво підприємством здійснює директор, в обов'язки якого входить керівництво виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства. Він уповноважений представляти підприємство у всіх установах, організаціях, розпоряджається майном та фінансовими засобами, укладати договори, контракти, угоди від імені підприємства.

Директор здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, безпосередньо приймає певні стратегічні і тактичні рішення. Директору підпорядковується керівники окремих структурних підрозділів, усі накази, що видає директор надходять через його заступника до нижче стоячих ланок

виконавців. Усі ланки працівників господарства виконують лише ту роботу яка на них покладена, за виконання якої вони несуть повну відповідальність перед директором підприємства.

Функціональні керівники та заступники директора, які розміщені на одному ієрархічному рівні, здійснюють управління підприємством в межах своїх функціональних обов'язків. Враховуючи стрімкий розвиток на підприємстві тваринницької галузі і переробного напрямку, їх виокремили в окремі структурні підрозділи з окремими директорами, яким підпорядковуються усі цехи і служби і даних підрозділах.

Уся управлінська робота в досліджуваному підприємстві зводиться до таких початкових процесів, а саме: постановки задачі; планування і прогнозування; координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконання поставлених задач. Це дає можливість керівнику підприємства ефективно здійснювати свої координаційні дії щодо подальшого управління підприємством.

Окремим видом управлінської діяльності є управління розвитком підприємства. Тому й дана система управління має будуватися на засадах спеціальних програм, а інструментом їх реалізації має бути комбінація процесного і проектного підходів до управління розвитком підприємства.

Важливим етапом у розробці стратегії розвитку є аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз [59]. Провівши дослідження роботи підприємства ми дійшли висновків, що підприємство має хороший імідж серед партнерів та споживачів, який базується на високій якості продукції, застосуванні новітніх технологій та фінансовій стійкості. Це гарантує йому високу інвестиційну привабливість. Але слід відмітити, що не всі наявні можливості використані підприємством.

На підприємстві присутні також і негативні тенденції. Зокрема низький рівень дослідницької роботи негативно впливає на діяльність підприємства. Саме такі великі і передові агроформування приносять в Україну новітні технології, їх врожайність та продуктивність праці значно вища за середні

показники у галузі. Конкуренти підприємства вже мають у своїй структурі відповідні підрозділи.

На основі визначених сильних і слабких сторін підприємства побудуємо матрицю загроз і можливостей (рис. 2.1).

Сильні сторони:	Можливості:
сильний виробничий потенціал; активне впровадження досягнень науки і техніки; висока якість продукції; стабільне співвідношення попиту і пропозиції; висока кваліфікація персоналу; висока диверсифікація виробництва; велика питома вага займаних ринків збуту	вихід на міжнародні ринки збуту; вдосконалення управлінської структури; привабливість для інвестиційних вливань; високий попит на продукцію даної галузі; можливості розширення ринків збуту та асортименту продукції
Слабкі сторони:	Загрози:
висока вартість виробництва; залежність від природно-кліматичних умов; складний процес ухвалення управлінських рішень; погіршення фінансово-економічних показників в умовах воєнного стану	нестабільне політичне та економічне положення; нестабільність національної валюти; диспаритет промисловості та сільського господарства; недобросовісна конкуренція у галузі; безліч різних постачальників

Рис. 2.1. SWOT-аналіз господарської діяльності підприємства

*Джерело: сформовано автором на підставі звітності підприємства*

До загроз аналізованого підприємства відносять несприятливі погодні умови, вплив інфляційних процесів та дій конкурентів. Непрогнозовані рішення державної влади, а також втручання держави у функціонування ринку адміністративними методами також створюють певні загрози для подальшої діяльності підприємства.

Серед його можливостей слід відмітити високу інвестиційну привабливість, вихід на міжнародні ринки збуту та вдосконалення управлінської структури.

Визначення стратегічних перспектив розвитку підприємства аграрної галузі має базуватися на аналізі змін зовнішнього середовища, оцінці стратегічних переваг підприємства, його сильних і слабких сторін [52-53].

У даній роботі проведемо аналіз зовнішнього середовища досліджуваного підприємства за допомогою PEST-аналізу, який дозволяє виявити політико-правові, соціально-культурні, економічні, та технологічні аспекти. Також, до чинників зовнішнього середовища аграрних підприємств відносять групу природно-екологічних чинників, оскільки дана галузь є дуже залежною від цієї групи чинників. Результати опитування наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**PEST-аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства**

Група чинників	Чинники	Оцінка (ступінь) впливу	Підсумкова оцінка
Політико-правові	Військовий стан	5	18
	Кредитна політика держави	4	
	Мораторій на купівлю-продаж земель с/г призначення	4	
	Законодавча база	5	
Економічні	Стан економіки	5	27
	Розвиток аграрного ринку	4	
	Корупція	5	
	Зниження рівня купівельної спроможності населення	4	
	Зміна рівня інфляції	4	
	Розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	5	
Соціально-культурні	Зниження чисельності сільського населення	5	16
	Міграція населення	5	
	Підвищення пенсійного віку	3	
	Розвиток культури, посилення патріотизму населення	3	
Науково-технічні	Незадовільний стан матеріально-технічної бази, науково-технічної діяльності вітчизняних аграрних підприємств	5	14
	Технологічне забезпечення галузі	4	
	Цифрові трансформації	5	
Природно-екологічні	Природно-кліматичні умови	3	12
	Екологічний стан навколишнього середовища	4	
	Погіршення родючості землі	4	
	Підвищення екологічних вимог до с/г продукції	5	

Для проведення дослідження було залучено керівництво та персонал підприємства, було визначено величину впливу чинників зовнішнього

середовища на діяльність підприємства по шкалі від 1 до 5, де 1 – це відсутність загрози та впливу, а 5 – загроза суттєва, велика небезпека.

За результатами оцінювання стану зовнішнього середовища досліджуваного підприємства та проранжувавши групи чинників, можна зробити висновок, що найбільший вплив мають економічні чинники (27 б.), на другому місці – політико-правові (18 б.), на третьому місці – соціально-культурні (16 б.), далі ідуть науково-технічні чинники (14 б.) та природно-екологічні (12 б.).

Аналіз діяльності аграрного підприємства показав, що формування стратегії його розвитку залежить від ряду чинників таких як, потенціал підприємства, його місія, цілі та завдання, технології виробництва продукції, стабільність ринку та рівень конкуренції, стратегії конкурентів, потреби клієнтів та їх платоспроможність, економічної та політичної ситуації в країні, рівня розвитку техніки і технологій, природно-кліматичних умов та екологічних вимог тощо.

## **Висновки до розділу 2**

Досліджуване підприємство є провідним у Полтавському регіоні та забезпечує населення Полтавського району продуктами харчування, галузь тваринництва кормами, забезпечує продовольчу безпеку багатьох міст та сіл даної місцевості.

Підприємство здійснює свою діяльність вже майже 30 років, має понад 5000 га сільгосп угідь, висококваліфіковані кадри, у тому числі й управлінський персонал (106 осіб за даними 2022 року). Основною метою діяльності підприємства є виробництво продукції рослинництва, тваринництва та переробка зерна. У структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займають зернові культури, соняшник, м'ясо свиней, м'ясо ВРХ, та молоко.

Серед сільськогосподарських підприємств Полтавської області аналізоване підприємство займає лідируючі позиції, за розміром земельного банку, що дає йому можливості для подальшого розвитку та зростання та дає йому конкурентні переваги, як у галузі виробництва, так і переробки та організації господарської діяльності.

Хороший імідж серед партнерів та споживачів, який базується на високій якості продукції, застосуванні сучасних технологій та фінансовій стійкості, гарантує підприємству високу інвестиційну привабливість, але слід відмітити, що не всі наявні можливості ним використані.

Підприємство має задовільне фінансове становище, високий рівень платоспроможності, фінансової стійкості. Проте, дослідження показало, що в умовах воєнного стану підприємство погіршує майже всі показники діяльності. Тому, якщо не приділити увагу розробці стратегії його розвитку у надзвичайних умовах, не визначити орієнтири, не прискорити роботу по впровадженню сучасних технік, технологій, методик та ін., то підприємство може знизити показники ефективності діяльності та втратити свої конкурентні переваги, що у майбутньому може стати загрозою для ефективної виробничо-господарської та фінансової діяльності. Тому у третьому розділі даної роботи буде запропоновано рекомендації щодо удосконалення формування стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Розробка рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства**

В сучасних умовах нестабільної економічної ситуації сільськогосподарським підприємствам необхідно оптимально використовувати весь наявний виробничий потенціал у довгостроковій перспективі. Тому, кожне підприємство має розробляти та реалізовувати свою власну стратегію, яка буде враховувати існуючі у підприємства сильні сторони та недоліки, його конкурентні переваги, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

На вибір стратегії розвитку аграрного підприємства впливає багато чинників, зокрема: ринкові умови (потреби споживачів, можливості та вимоги постачальників і посередників, місткість ринку, поведінка конкурентів та лояльність клієнтів тощо); потенціал підприємства (забезпечення матеріально-технічними, трудовими, фінансовими ресурсами, технологічні можливості, інформаційні ресурси, організаційна структура системи управління, земельні ресурси); макросередовище (економічні, політичні та соціально-демографічні чинники, природно-кліматичні умови, географічне розташування, сучасні досягнення науки і техніки тощо) [45]. Основні напрямки розвитку досліджуваного підприємства у рослинництві та тваринництві наведено у Додатку Д. Дані напрями мають забезпечити підвищення врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин, покращення якості продукції рослинництва та тваринництва, зниження витрат на виробництво продукції обох галузей, збереження родючості ґрунтів та підвищення екологічної безпеки в цілому.

Дослідження діяльності аналізованого підприємства та стратегій його розвитку показало, що при вирішенні ресурсних задач не застосовується науковий підхід, що не дозволяє раціоналізувати виробництво та економічно обґрунтувати запропоновані стратегії. Одним зі стратегічних ресурсів сільськогосподарського підприємства є земельні ресурси, про що свідчать розміри площ придатних для вирощування сільськогосподарської продукції. Тому, використання економіко-математичних методів дає можливість знаходити раціональну структуру виробництва сільськогосподарського підприємства, розраховувати оптимальну структуру його посівної площі чи площі окремої групи культур, визначити найкращий склад та використання машинно-тракторного і автомобільного парку та інші види діяльності. Порівняння фактичної та оптимальної структури виявляє значні резерви збільшення і здешевлення виробництва всіх видів продукції агропромислового комплексу.

Вихідною інформацією для складання математичних моделей оптимізації посівних площ можуть служити показники статистичних щорічників, інформація отримана з розроблених програм розвитку, статистична звітність підприємства та первинна інформація виробничих підрозділів підприємства [43]. Для розрахунків можна використовувати математичні моделі, які базуються на максимізації прибутку із встановленням обмежень за площами, що відводяться під відповідний вид сільськогосподарських культур.

Оптимальна структура посівних площ повинна забезпечувати:

- виконання договірних зобов'язань щодо реалізації продукції;
- внутрішні потреби підприємства в продукції рослинництва;
- раціональне використання трудових ресурсів і засобів виробництва;
- виконання вимог щодо чергування культур в сівозмінах відповідно до ґрунтово-кліматичних умов та спеціалізації підприємства тощо [47].

Головним критерієм науково обґрунтованої структури посівних площ є максимальний вихід продукції в грошовій формі з одиниці площі при

найменших витратах праці і коштів, а також прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції.

Для визначення раціональної структури посівних площ використовують економіко-математичні методи, як зазначалось попередньо, із застосуванням персональних комп'ютерів. При використанні економіко-математичних методів умови раціональної структури посівних площ та критерій оптимальності записуються у вигляді математичної моделі, реалізація якої на ПК дозволяє одержати шукані розміри посівних площ сільськогосподарських культур на підприємстві.

Виходячи з цього розрахуємо оптимальну структуру посівних площ, в результаті обчислень необхідно отримати максимальний прибуток від реалізації продукції рослинництва. Необхідно використати статистичні показники досліджуваного підприємства Полтавського району за останній звітний 2022 р.

На вирощування основних сільськогосподарських культур досліджуваним підприємством відводиться 5000 га. За агротехнічними нормами в господарствах Полтавського регіону зерновій групі відводиться не більше 50% у структурі загальної площі. Щодо вирощування технічних культур, зокрема соняшнику, то цій сільськогосподарській культурі відводиться не більше 22-27% загальної земельної площі, так як вона є виснажливою для ґрунту. Відносно площі під вирощування картоплі, то цій сільськогосподарській культурі запропоновано відводити не більше 15% загальної земельної площі, а овочевим культурам не більше 23-25% площі посіву сільськогосподарських культур. Ці агротехнічні вимоги необхідно врахувати при оптимізації посівної площі досліджуваного господарства. На даний час на підприємстві намагаються дотримуватися нормативної структури посівних площ, про це свідчать дані фактичної посівної площі, адже від цього фактору залежить якість землі, урожайність культур і як наслідок позитивні виробничі та фінансові результати.

При оптимізації посівних площ досліджуваного господарства необхідно врахувати, що:

- виробнича собівартість означених сільськогосподарських культур не повинна перевищувати 190000 тис. грн;
- витрати праці на вирощування цих сільськогосподарських культур не повинні перевищувати 45000 тис. людино-годин;
- витрати праці в грошовому еквіваленті не повинні перевищувати 200000 тис. грн;
- обсяг реалізованої продукції внаслідок оптимізації посівної площі підприємства повинен бути більшим 81973,91 тис. грн.

Як результат оптимізації посівної площі – максимальний прибуток від реалізації продукції рослинництва.

Основні економічні показники аналізованого підприємства Полтавського району представлені в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Вихідні дані для визначення оптимальної площі сільськогосподарських культур та максимального прибутку підприємства, 2022 р.**

Показники	Вид сільськогосподарської продукції, 2022 р.			
	Зернові	Соняшник	Картопля	Овочеві культури
Урожайність, ц/га	35,20	33,40	95,40	160,20
Витрати праці на 1 ц, люд.-год.	128,03	248,20	115,80	96,90
Витрати на праці на 1 ц виробленої продукції, грн	348,10	897,80	267,30	621,40
Виробнича собівартість 1 ц, грн	257,40	866,90	240,70	665,40
Реалізаційна ціна 1 ц, грн.	827,20	943,90	941,90	1335,20
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	54476,91	27172,99	81,00	243,01
Прибуток з 1 ц, грн.	569,80	77,00	701,20	669,80

Для визначення оптимальної площі посіву сільськогосподарських культур та отримання максимального прибутку використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані математичні функції та засіб Розв'язувач. Засіб Розв'язувач дозволяє швидко та оптимально знайти рішення задачі, які потім адаптуються в умовах підприємства (Додаток Ж).

Користуючись цим засобом, вводимо вихідну статистичну інформацію підприємства, далі перетворюємо ці дані в математичну модель, вводимо обмеження для оптимального вирішення, параметри обчислень та здійснюємо обробку даних.

Отже, в результаті обробки даних отримано оптимальні площі під посів сільськогосподарських культур досліджуваного підприємства Полтавського району:

- площа зернових культур 2000 га;
- площа соняшнику 1100 га;
- площа картоплі 750 га;
- площа овочевих культур 1150 га.

Загальна площа під вирощування цих культур внаслідок оптимізації залишається незмінною і складає 5000 га.

Аналізуючи площі в розрізі кожної сільськогосподарської культури, зрозуміло, що відбувається деяке коливання: незначне збільшення площі зернових культур на 150 га, зменшення площі соняшнику на 20 га. Щодо площі під вирощування картоплі, то її рекомендовано зменшити, а площу під вирощування овочевих культур збільшити на 190 га. Запропонована структура посівних площ може бути для досліджуваного підприємства оптимальною, адже витримано агротехнічні норми щодо земельних ресурсів.

Внаслідок оптимізації посівних площ прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції складе:

- зернові культури 40113,92 тис. грн;
- соняшник 2828,98 тис. грн;
- картопля 50170,86 тис. грн;
- овочеві культури 123397,25 тис. грн.

Максимальний прибуток від реалізації продукції галузі рослинництва внаслідок оптимізації посівної площі складає 216511,01 тис. грн.

Щодо вказаних на початковому етапі оптимізації лімітуючих рівнях по виробничій собівартості, по витратах праці в людино-годинах та в грошовому

еквіваленті, то спостерігається незначне їх зменшення 189779,59 тис. грн, 44269,557 тис. люд.-год. та 191097,25 тис. грн відповідно. Тобто, актуальним завданням досліджуваного підприємства є пошук резервів зниження витрат. Щодо обсягу реалізованої продукції, то внаслідок оптимізації посівної площі її величина також може зрости, що є логічним та виправданим.

Як наслідок раціонального розміщення сільськогосподарських культур у аналізованому підприємстві визначено ефективність застосування оптимальної структури посівних площ. Отже, внаслідок оптимізації посівної площі сільськогосподарських культур досліджуване підприємство додатково отримає 15623,59 тис. грн валової продукції. Ефективність валового виробництва складе 4,00%. Також, графічно представлено фактичну та оптимальну посівні площі основних сільськогосподарських культур досліджуваного підприємства Полтавського району, 2022, 2025 рр. (Додаток Ж).

### **3.2. Обґрунтування доцільності реалізації стратегій розвитку підприємства**

На основі оптимізації структури посівних площ у попередньому розділі було встановлено, що даний захід дозволить підприємству одержати додатковий прибуток. Пропонуємо керівництву підприємства розробити стратегію оновлення сільськогосподарської техніки за рахунок додатково отриманого прибутку, оскільки в умовах воєнного стану підприємства має значне скорочення оновлення основних засобів з 0,26 у 2018 році до 0,07 – у 2022 році. Також підприємство знижує останнім часом показники ефективності діяльності, що також свідчить про необхідність пошуку резервів для здійснення розвитку підприємства.

Математично-виробничі функції є результатом апроксимації даних, що одержані у процесі роботи в сільськогосподарському виробництві. Вони дозволяють в простій і наочній формі визначити складні виробничі закономірності. За допомогою виробничих функцій можна визначити різні параметри для високоефективного ведення виробництва.

Виробнича функція є економіко-статистичною моделлю процесу виробництва продукції в економічній системі та виражає стійку закономірну кількісну залежність між об'ємними показниками ресурсів і виробництвом продукції. Тому, під виробничими функціями розуміють математико-статистичні моделі, що характеризують залежність об'єму одержаної продукції, або інших результатів виробництва від рівня найважливіших виробничих факторів. Вони визначені для описування та дослідження виробничих процесів, які є результатом взаємодії праці і робочої сили.

Дослідимо за допомогою виробничої регресії залежність коефіцієнта оновлення основних засобів від валового прибутку галузі рослинництва підприємства Полтавського району за останні п'ять років.

Для побудови цієї залежності припускаємо, що між фактором та показником – коефіцієнтом оновлення основних засобів існує лінійна залежність, яка виражається формулою:

$$Y_p = a_i X + a_0 \quad (3.1)$$

Для розрахунку залежності використовуємо Microsoft Excel, вбудовані функції Microsoft Excel та надбудову Аналіз даних.

Динаміку результативного показника коефіцієнта оновлення основних засобів та фактору валового прибутку галузі рослинництва підприємства Полтавського району за останні п'ять років представлено в таблиці 3.2.

**Динаміка коефіцієнта оновлення основних засобів та валового прибутку галузі рослинництва підприємства, 2018-2022 рр.**

Роки	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Валовий прибуток галузі рослинництва, тис. грн.
2018	0,260	144031,95
2019	0,220	167156,85
2020	0,210	190281,75
2021	0,200	213406,65
2022	0,070	214572,77

В ході математичних перетворень і обчислень статистичних показників з використанням вбудованих функцій Microsoft Excel LINEST, CORREL аналізуємо вплив валового прибутку галузі рослинництва на коефіцієнт оновлення основних засобів та отримуємо в результаті обробки даних регресійну модель залежності коефіцієнта оновлення основних засобів від валового прибутку галузі рослинництва:

$$Y = -0,0000018X + 0,52$$

Отримано коефіцієнти рівняння  $a_1 = -0,0000018$  та  $a_0 = 0,52$ . Параметри рівняння обчислено методом найменших квадратів. Коефіцієнт рівняння  $a_1$  вказує на ступінь впливу фактору валового прибутку галузі рослинництва на результативний показник, тобто зі зміною фактору на одиницю змінюється результативний показник – коефіцієнт оновлення основних засобів. Вільний член  $a_0$  рівняння однофакторної регресії економічного змісту не має.

Про адекватність виробничої моделі свідчить F-критерій Фішера, оскільки  $F_{роз.} > F_{табл.}$  ( $F_{роз.} = 3,887$  та  $F_{табл.} = 2,01$ ), то з надійністю  $P = 0,95$  економетричну модель залежності коефіцієнта оновлення основних засобів від валового прибутку галузі рослинництва, можна вважати адекватною вихідним даним, тож на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз та прогнозування.

Про значимість коефіцієнта кореляції свідчить критерій Ст'юдента, розрахункове значення якого по модулю більше табличного, тобто оскільки

$t_{роз} > t_{табл.}$  ( $t_{0,95,3} = 0,08$  та  $t_{роз} = -1,97$ ), з надійністю  $P = 0,95$  можна зробити висновок про значимість коефіцієнта кореляції.

Щодо коефіцієнта кореляції, то відомо, що одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

В даному випадку, коефіцієнт кореляції  $r = 0,75$  та індекс кореляції  $R = 0,75$  свідчать про прямий та тісний зв'язок між фактором та показником, тобто валовим прибутком галузі рослинництва та коефіцієнтом оновлення основних засобів досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, якщо фактор зміниться на 1%, тобто як зміниться коефіцієнт оновлення основних засобів, коли зміниться величина валового прибутку галузі рослинництва. В нашому дослідженні значення коефіцієнта еластичності по модулю за останні п'ять років зростає від 0,96% до 2,70%, але свідчить про зниження коефіцієнта оновлення основних засобів 2018-2022 рр., так як значення коефіцієнта еластичності по модулю.

Прогнозне значення коефіцієнта еластичності по модулю 2024 та 2025 рр. дорівнює 2,76% та 2,75% відповідно, тобто якщо фактор величини валового прибутку галузі рослинництва зміниться на 1%, то прогнозне значення результативного показника коефіцієнта оновлення основних засобів буде змінюватися на 2,76% та 2,75% відповідно.

Далі прогнозуємо досліджуваний фактор та показник. Для прогнозного значення валового прибутку галузі рослинництва:

на 2024 р. 215822,57 тис. грн., середнє значення прогнозу результативного показника коефіцієнта оновлення основних засобів буде дорівнювати 0,139 та знаходиться у межах від 0,136 до 0,142.

на 2025 р. 216511,01 тис. грн., середнє значення прогнозу результативного показника коефіцієнта оновлення основних засобів буде дорівнювати 0,140 та знаходиться у межах від 0,138 до 0,142.

Слід відмітити зростання результативного показника коефіцієнта оновлення основних засобів в прогнозованому періоді за рахунок зростання величини валового прибутку галузі рослинництва, що може бути позитивним явищем в комплексі формування стратегії розвитку та ефективності виробничої діяльності. Необхідно зазначити, що фактор валового прибутку галузі рослинництва в 2024 р. розраховувався за допомогою вбудованої статистичної функції TREND, яка є лінійною і точно відображає значення фактичних та теоретичних даних спостережень, а 2025 р. – з використанням оптимізації структури посівних площ та визначення максимального прибутку продукції галузі рослинництва. Підкреслимо, що оптимізація структури посівних площ та визначення максимального прибутку продукції галузі рослинництва на 2024 р. не розраховувалася, тому що всі агротехнічні заходи на наступний рік аграрним підприємством проведені і оптимізувати посівні площі досліджуваного підприємства на цей період немає сенсу.

Для порівняння розрахованих статистичних коефіцієнтів та ефективності розрахунків в умовах підприємства, проведено розрахунок лінійної залежності коефіцієнта оновлення основних засобів від валового прибутку галузі рослинництва із використанням вбудованих функцій Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних → Регресія. Засіб Аналіз даних дозволяє швидко та безпомилково визначити основні параметри лінійної регресії. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів підприємства (Додаток 3).

Отже, проведений аналіз F-критерію Фішера, t-критерію Ст'юдента, коефіцієнта кореляції та коефіцієнтів еластичності, а також прогнозування на наступний період дозволяє зробити висновок, що фактор – величини валового

прибутку галузі рослинництва значно впливає на коефіцієнт оновлення основних засобів.

Графічно виробничу регресію коефіцієнта оновлення основних засобів  $Y=0,0000018X+0,52$  представлено в Додатку 3, де позначено фактичні, теоретичні та прогнозні значення коефіцієнта оновлення основних засобів підприємства Полтавського району, 2018-2022, 2024, 2025 рр.

Отже, у підсумку дослідження, аналізу та прогнозування одного із основних факторів та результативного показника формування стратегії розвитку та ефективності виробничої діяльності аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища за допомогою економіко-математичного моделювання, зокрема однофакторної виробничої регресії, можна зробити висновок про успішну адаптацію регресійних моделей до умов виробничих процесів та управління підприємства в цілому.

Оновлення основних засобів пропонуємо проводити у напрямку впровадження інноваційних технологій, а саме: технологій глобального позиціонування (GPS), географічних інформаційних систем (GIS), технологій оцінки врожайності, технологій змінного нормування, технологій дистанційного зондування землі (ДЗЗ), рішення технології «інтернет речей» (IoT) – все це є системи точного землеробства, комплексні високотехнологічні системи аграрного менеджменту. Система вирощування сільськогосподарських культур, із застосуванням даних технологій, передбачає максимальне врахування потреб рослин у місці їх вирощування (конкретній ділянці поля). Визначення цих потреб та їх практичне задоволення передбачає: отримання із застосуванням космічної зйомки, дронів, пересувних метеостанцій інформації про умови і результати вирощування сільськогосподарських культур з високим рівнем їх диференціації у рамках певного поля, даних про перебіг окремих технологічних операцій; швидке опрацювання, оцифрування, накопичення відповідної інформації у зручній для подальшого використання формі; оперативне практичне використання

інформації (баз даних), що забезпечує значне підвищення ефективності управління виробництвом продукції рослинництва [14; 46].

Технології точного землеробства, які мають практичне застосування в Україні, та можуть бути рекомендовані підприємству:

- впровадження системи паралельного водіння (автопілотування), яка дає змогу мінімізувати пропуски і перекриття при суміжних проходах агрегатів, що забезпечує суттєву економію пально-мастильних матеріалів, насіння, добрив, засобів захисту рослин, а також підвищує продуктивність праці механізаторів, дає змогу працювати в умовах поганої видимості;

- планування за даними моніторингу полів, аналізу стану ґрунту, погодних умов окремих технологічних операцій (термінів їх проведення, обсягу внесення мінеральних добрив і агрохімікатів тощо), що дає змогу оптимізувати витрати;

- управління логістикою, контроль за допомогою встановлених на техніці датчиків витрат пального, насінневого матеріалу, агрохімікатів, переміщення зібраного врожаю, що запобігає як порушенню технології виробництва, так і втратам (зокрема й крадіжкам) товарно-матеріальних цінностей.

Ефективність даних систем вже підтверджені практикою та за оцінками експертів, окремі їх елементи застосовують на 20-30% оброблюваних площ [3; 38]. Можна рекомендувати керівництву підприємства пакети відповідних послуг таких фірм, які працюють на вітчизняному ринку, а саме: «Farmers Edge», «Start Farming», «Комплексний Агросервіс», «AgriLab», «Елідон Тех», «Гільдія інжиніринг» та ін.).

На думку фахівців, максимальний ефект очікується за комплексного використання даних цифрових систем. Такі системи використовують сьогодні переважно великі підприємства, хоча, на думку фахівців, у тій чи іншій мірі їх можуть успішно застосовувати й невеликі господарства із земельним банком від 100 га [60]. Тому, вважаємо доцільним впровадження даних систем у діяльність підприємства враховуючи розмір його земельного банку, а також,

необхідним розробку й реалізацію на різних організаційних рівнях заходів зі стимулювання впровадження точного землеробства у досліджуваному підприємстві.

Ринок пропонує широкий набір варіантів послуг із застосування технології точного землеробства, різних за напрямками, масштабами, вартістю. Імовірно, керівництво сільськогосподарського підприємства схилитиметься до тактики поступового їх впровадження. Тоді потрібно буде визначитися з переліком та черговістю оптимізації окремих процесів. Порівняльний аналіз результатів (до і після застосування технологій точного землеробства, на площах, оброблюваних за традиційною та інноваційною технологіями) дає змогу встановити отриманий ефект та окупність здійснених витрат. Залежно від рівня останньої плануються подальші кроки з впровадження технологій точного землеробства на підприємстві.

Отже, формування стратегічного потенціалу підприємства включає комплекс заходів, які слід розглядати у рамках єдиного механізму формування та реалізації стратегії його розвитку.

### **Висновки до розділу 3**

У даному розділі магістерської роботи було представлено рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку досліджуваного підприємства на підставі вивчення сучасних тенденцій розвитку підприємств даної галузі, а також проведеного аналізу стану діяльності підприємства, з урахуванням його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Зокрема, запропоновано комплекс заходів спрямованих на покращення використання ресурсного потенціалу підприємства, за рахунок оптимізації посівних площ. Галузь рослинництва є основною галуззю, у якій формується переважна більшість доходів підприємства. Основними культурами, які вирощуються на підприємстві є зернові культури, соняшник, картопля, та овочесі культури. Дані культури є товарними та підприємство намагається

щороку збільшувати обсяг їх виробництва, враховуючи попит на них як на внутрішньому ринку так і на зовнішньому.

Оптимізація структури посівних площ проводилась за допомогою математичного моделювання. Для аналізу було взято показники підприємства за 2022 рік. Загальна площа під вирощування культур внаслідок оптимізації залишається незмінною і складає 5000 га. Аналіз площі в розрізі кожної культури, показав, що відбувається незначне збільшення площі зернових культур на 150 га, зменшення площі соняшнику на 20 га. Щодо площі під вирощування картоплі, то її рекомендовано зменшити, а площу під вирощування овочевих культур збільшити на 190 га. Максимальний прибуток від реалізації продукції галузі рослинництва внаслідок оптимізації посівної площі складає 216511,01 тис. грн.

Також за допомогою виробничої регресії було встановлено залежність коефіцієнта оновлення основних засобів від валового прибутку галузі рослинництва підприємства Полтавського району за останні п'ять років. Розрахований коефіцієнт кореляції  $r=0,75$  та індекс кореляції  $R=0,75$  свідчать про прямий та тісний зв'язок між валовим прибутком галузі рослинництва та коефіцієнтом оновлення основних засобів досліджуваного підприємства. Прогнозні значення валового прибутку галузі рослинництва: на 2024 рік складає 215822,57 тис. грн., а коефіцієнта оновлення основних засобів буде дорівнювати 0,139 та знаходиться у межах від 0,136 до 0,142; на 2025 рік - 216511,01 тис. грн., а середнє значення прогнозу результативного показника коефіцієнта оновлення основних засобів буде дорівнювати 0,140 та знаходиться у межах від 0,138 до 0,142.

Оновлення основних засобів пропонуємо проводити у напрямку впровадження інноваційних технологій, зокрема системи точного землеробства, комплексні високотехнологічні системи аграрного менеджменту тощо.

## ВИСНОВКИ

В умовах динамічного бізнес-середовища аграрні підприємства змушені шукати шляхи їх розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу. Будь-яке підприємство має можливість сьогодні реалізовувати власну стратегію, яка дозволить швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, знаходити ефективні управлінські рішення, а стратегічне бачення керівництва підприємства, дасть можливість досягти поставлених цілей та здобути конкурентні переваги тощо. Особливої актуальності дані питання набувають в умовах воєнного стану, коли майже у всіх галузях економіки спостерігається зниження обсягів виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), відбувається відтік висококваліфікованих кадрів за кордон, а велика кількість вітчизняних підприємств знижують свою ефективність.

У першому розділі даної магістерської роботи детально розглянуто сутність стратегій розвитку підприємств, у тому числі й аграрної сфери, їх види та принципи формування.

Стратегії розвитку на рівні держави мають бути побудовані на таких принципах прискорення євроінтеграційних процесів та підтримка ланцюгу «виробництво – переробка – зберігання – постачання продуктів харчування населенню», що сприятиме налагодженню партнерських відносин з країнами ЄС, дозволить покращити продовольчу безпеку та створити додану вартість всередині країни.

Напрямки стратегічного розвитку на рівні галузі та окремих підприємств мають стати: збереження ресурсного потенціалу, недопущення збитковості підприємств, забезпечення врожайності культур та продуктивності тварин, задоволення потреб внутрішнього ринку та відновлення експорту, розробка та впровадження інновацій, покращення конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках, а також підвищення рентабельності та стійкості підприємств.

Дослідження питань формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища проводилось на матеріалах підприємства Полтавського району Полтавської області, яке є провідним підприємством та здійснює свою діяльність на власних та орендованих площах (понад 5000 га), має висококваліфіковані кадри (106 осіб станом на 2022 рік), підприємство забезпечено основними та оборотними засобами, має високі показники платоспроможності та ліквідності, є фінансово незалежним. Проте, у 2022 році підприємство у порівнянні з 2018 роком дещо покращило окремі показники діяльності, але у порівнянні з 2021 роком більшість показників ефективності та фінансової стійкості значно знизилась, хоча й знаходяться к межах допустимих значень. Також у звітному періоді суттєво скоротились обсяги виробництва та реалізації окремих видів продукції, зокрема: м'яса ВРХ, м'яса свиней, яєць, зернових та овочевих культур. Одночасно зростають операційні витрати за всіма видами, окрім інших операційних витрат. Також знижуються показники рентабельності, що свідчить про зниження ефективності його діяльності та при збереженні даної тенденції є ризик втрати підприємством стійкості.

Важливим етапом у розробці стратегії розвитку є аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз. Тому, у роботі було проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства у результаті якого було встановлено, що підприємство має слабкі сторони та загрози, проте снують також і сильні сторони та можливості, які при стратегічному баченні керівництва можуть бути використані для розвитку даного підприємства та окремих його галузей.

З метою удосконалення формування стратегії розвитку аграрного підприємства було проведено оптимізацію структури посівних площ, для визначення їх оптимального розміру та співвідношення, яке дозволить раціонально використовувати весь ресурсний потенціал (трудові, матеріальні, фінансові ресурси). За рахунок впровадженого заходу підприємство зможе додатково отримати валового прибутку у галузі рослинництва прибуток у розмірі 216511 тис. грн.

За рахунок додатково отриманого прибутку пропонується підприємству оновити свої основні засоби, оскільки рівень їх зносу складає більше 50 %, а коефіцієнт оновлення знизився у 2022 році з 0,26 до 0,07. Для визначення залежності прибутку від реалізації продукції рослинництва та коефіцієнту оновлення основних засобів було проведено математичне моделювання, яке показало тісну залежність між фактором та результатом. Прогнозні дані показали, що розмір валового прибутку галузі рослинництва: на 2024 рік складає 215822,57 тис. грн., а коефіцієнта оновлення основних засобів буде дорівнювати 0,139; на 2025 рік - 216511,01 тис. грн., а середнє значення прогнозу результативного показника коефіцієнта оновлення основних засобів буде дорівнювати 0,140.

Оновлення основних засобі пропонуємо проводити у напрямку впровадження інноваційних технологій, а саме: технологій глобального позиціонування (GPS), географічних інформаційних систем (GIS), технологій оцінки врожайності, технологій змінного нормування, технологій дистанційного зондування землі (ДЗЗ), рішення технології «інтернет речей» (IoT) – все це є системи точного землеробства, комплексні високотехнологічні системи аграрного менеджменту. Впровадження таких систем дозволить покращити показники діяльності, зменшити непродуктивні витрати, пришвидчити виконання окремих технологічних процесів та ін.

Отже, формування стратегії розвитку аграрного підприємства та її удосконалення є актуальним та своєчасним питанням для забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності, а впровадження науково-обґрунтованих заходів доводить їх економічну доцільність.