

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

----- року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему: «Управління стратегічним розвитком підприємства
агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Верхогляд Тетяна Миколаївна

Керівник магістерської
дипломної роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов формування стратегії розвитку особливо важливо для підприємств агропродовольчої сфери, що працюють на динамічних ринках з високою невизначеністю параметрів зовнішнього середовища, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітні аспекти дослідження стратегії, розвитку та функціонування суб'єктів господарювання розглянуті у працях низки вчених, зокрема: В. Андрійчука, А. Балабанець, В. Василенка, В. Занори, А. Золотаревського, Ю. Лупенка, О. Скібіцького, М. Туленкова, З. Шершньової та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком суб'єкта господарювання за умов динамічного бізнес-середовища. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначено сутність категорій «стратегія», «розвиток» та «управління розвитком»;
- висвітлено чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, що здійснюють вплив на управління стратегічним розвитком підприємства;
- здійснено стратегічний аналіз аграрного підприємства;
- визначено пріоритетні напрямки розробки стратегії розвитку агроформування;
- розраховано економічні наслідки формування стратегічного розвитку підприємства агропродовольчої сфери.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів формування системи управління стратегічним розвитком підприємства агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предмет дослідження – науково-методичні та практичні аспекти формування системи управління стратегічним розвитком агропідприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційного дослідження є діалектичний метод, який забезпечує взаємозв'язок між явищами, фактами у їх постійному розвитку. Разом з тим, при вирішенні завдань кваліфікаційної роботи застосовувались такі методи й прийоми, як абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків і рекомендацій; економіко-статистичний – для вивчення масових явищ, процесів, факторів, виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – для оцінки стану стратегічного менеджменту, графічний методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у полягає в поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень управління стратегічним розвитком підприємства агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища. Наукова новизна визначається формалізованими завданнями дослідження і полягає в:

набули подальшого розвитку

ключові завдання управління стратегічним розвитком підприємства, які включають: формування стратегічного бачення майбутніх бізнес-рішень господарства та напрямок організаційного розвитку; перетворення стратегічного бачення та місії на вимірювані цілі та завдання ефективності; розробку стратегії для досягнення бажаних цільових результатів; ефективну реалізацію та виконання обраних стратегій; оцінку рівня досягнення поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку та пропозицій шляхом перегляду довгострокових напрямків, цілей, стратегій або реалізації з урахуванням накопиченого досвіду, умов, що змінюються, нових ідей та нових можливостей.

Інформаційною базою виступили: як законодавчі акти, нормативи,

результати наукових досліджень, так і дані первинного обліку, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства агропродовольчої сфери, матеріали власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для впровадження управління стратегічним розвитком підприємства. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві агропродовольчої сфери.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Завдання стратегічного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери за умов сучасних викликів, «Можливості Agile-менеджменту в управлінні організацією за сучасних умов» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 64 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменувань. Робота містить 8 таблиць, 4 рисунки та 12 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

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

Процес глобалізації спонукає до поглибленого вивчення такого важливого моменту сучасного корпоративного менеджменту, як управління стратегічним розвитком. Українські економісти та менеджери активно використовують світовий досвід як в управлінні економікою, так і в управлінні бізнесом.

Проте, просте наслідування іноземних стратегій поведінки або вдосконалення й адаптація їх до вітчизняних обставин не завжди дають бажаних результатів. Проблеми процесів змін, що відбуваються у вітчизняній економіці, вимагають розробки унікальних наукових підходів до вирішення сучасних економічних проблем з використанням світових надбань та врахуванням вітчизняних особливостей і реалій [20, с. 107].

Якщо сучасна знаннева парадигма управління стратегічним розвитком підприємств буде відповідати сучасному стану соціально-економічних відносин у нашій державі та враховуватиме закономірності та особливості розвитку, це матиме суттєвий вплив на ефективність системи стратегічного управління та розвитку вітчизняних підприємств. Розбудова системи стратегічного управління в Україні має здійснюватися шляхом поєднання інноваційних наукових розробок із використанням практичного досвіду бізнесу [18, с. 247].

Вихідною ідеєю, яка відображає сутність концепції стратегічного управління, є думка про те, що при визначенні цілей підприємства необхідно

враховувати взаємозв'язок і взаємовплив зовнішнього і внутрішнього середовищ. У цьому випадку стратегія виступає інструментом досягнення цілей, а реалізація стратегії вимагає функціонування всієї компанії в стратегічному режимі [1].

Важливим питанням щодо господарської діяльності є її розвиток. Тому що це ключова передумова для забезпечення можливості виходу на нові ринки або збереження присутності на вже існуючих.

У науковій літературі існує досить широке та неоднозначне трактування поняття «розвиток». У додатку Б подано ключові визначення цього визначення.

Загалом категорія «розвиток» характеризує якісні зміни на підприємстві. Зокрема, А. Золотаревський поняття «розвиток» трактує як процес переходу від одного якісного та кількісного стану до іншого [20, с . 108].

В. Андрійчук визначає категорію «корпоративний розвиток» як розвиток подій. Вона передбачає незворотну, свідому і регулярну зміну економічної системи, послідовності її переходу від однієї країни до іншої, засновану на технології, удосконаленні технології та організації праці, інноваціях в менеджменті тощо [2, с. 705].

Розглядаючи науковий підхід до трактування поняття «корпоративний розвиток», багато науковців трактують його як унікальний процес змін у просторово-часовій відкритій системі, що характеризується безперервною зміною глобальних цілей. Функціонує формування нових децентралізованих структур (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства)» [61, с. 19].

В. Василенко вважає, що розвиток підприємства – це не одноразовий перехід, спрямований на досягнення «найвищого» (а отже, вічного) стану системи, а процес, який не припиняється в часі. Це відбувається не завжди безперервно, а скоріше через подолання криз, часто динамічних і різного масштабу» [6, с. 129].

Тоді як, О. Пащенко [42, с. 100] запропонував досліджувати розвиток

підприємства з урахуванням складових потенціалу підприємства, тобто матеріального, виробничого, збутового, фінансового потенціалу підприємства тощо.

Таким чином, узагальнюючи різні думки авторів, на сьогодні сформовано чотири підходи до визначення сутності та сутності розвитку підприємства як економічної категорії (рис. 1.1).

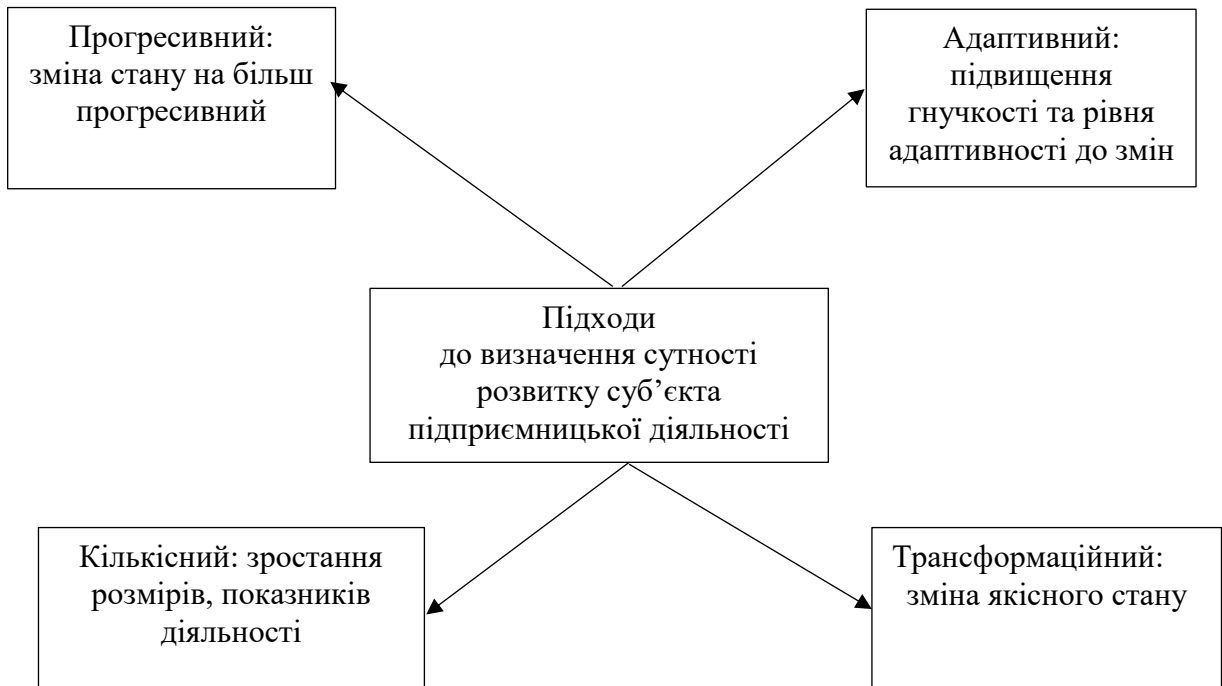


Рис. 1.1. Основні підходи до визначення сутності розвитку суб'єкта підприємницької діяльності [22, с. 99]

Розвиток організації може базуватися на різних сценаріях, результатах, періодах часу, моделях тощо.

Ми також погоджуємося з А. Капліною в тому, що, з точки зору сучасної наукової картини світу, еволюція систем характеризується двома рівнями еволюції. Перший характеризується стабільністю і лінійністю, передбачуваність, другий характеризується нестабільністю та нелінійністю [21, с. 59].

Тобто характеристиками розвитку підприємств у поточній ситуації є

нелінійність, багатоваріантність (альтернативність), стохастичність, непередбачуваність, конструктивна роль хаосу (безладдя), випадковість появи нових [3, с. 8; 7].

На думку А. Василенка, при аналізі факторів розвитку їх слід класифікувати на ринкові одиниці (додаток В).

Оскільки більшість компаній мають відкриті соціально-економічні системи, зовнішні та внутрішні фактори мають значний вплив.

Методичною та інформаційною основою формування механізмів розвитку підприємства є цілісний аналіз факторів.

Механізм розвитку суб'єктам господарювання дозволяє:

- отримати конкурентну перевагу. Цей механізм спрямований на реалізацію якісних і кількісних цілей, цільовий підхід;
- координація механізмів забезпечення розвитку організації при появі нових проблем в господарській діяльності підприємства, соціальних проблем і екологічних проблем, виявлення нових тенденцій і можливість уникнути плутанини в процесі досягнення цілей розвитку.

Згідно з законами організації, розвиток – це незворотна, навмисна та природна зміна матерії та свідомості. Можливо, тому прийнято розрізняти дві форми розвитку: еволюцію і революцію.

Розглянемо теорії корпоративного розвитку різних авторів. Тому, відповідно до теорії спрямованого розвитку, розвиток підприємства вважається розвитком індивідів залежно від їх здатності адаптуватися до змін. Фірма переходить з одного стану в інший і досягає стану рівноваги [3, с. 29].

У теорії циклічного розвитку підприємств розвиток підприємств є результатом циклічного розвитку світової та національної економіки, що супроводжується спадом і занепадом [27, с. 51].

Прихильники теорії корпоративного життєвого циклу розглядають розвиток компанії через певний життєвий цикл, що характеризується такими етапами, як народження, зростання, стабілізація та занепад.

Теорія «втрати прав на розвиток». Надмірна концентрація економічних

ресурсів у майбутньому призведе до зупинки розвитку, призведе до дефіциту фінансування в поточному періоді [35, с. 96].

Відповідно до «переворотної» теорії розвитку, підприємства знаходяться на межі занепаду, а перспективи їхнього розвитку невизначені.

Теорія про те, що «ідеї народжуються, коли немає нових бізнесів». Якщо керівникам не вдається реалізувати ідеї розвитку, розвиток зупиняється [5, с. 418; 31, с. 13; 35, с. 150].

Проте визначальною теорією розвитку в більшості країн сьогодні є теорія сталого розвитку. За словами В. Трегобчука [56, с. 31], «концепція сталого економічного розвитку визнана світовим співтовариством країн як домінуюча ідеологія людської цивілізації XXI століття та стратегічний напрямок матеріального, соціального та духовного прогресу суспільства».

Тому українські компанії повинні створити корпоративну систему управління, засновану на сталому розвитку. Таке управління не тільки сприяє фінансовій стабільності, конкурентоспроможності та ефективному функціонуванню ринку, а й дозволяє виробничим організаціям зменшити шкідливі викиди в атмосферу, покращити умови праці та соціальний статус населення в цілому [1; 4, с. 41; 25, с. 141].

Для оцінки здійсненності розробки також необхідно враховувати умови та фактори впливу. Зручність групування факторів на економічні, екологічні, технологічні та соціальні фактори визначається принципами розвитку підприємства. Важливо мати на увазі, що ці фактори можуть бути зовнішніми і внутрішніми.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує в собі цілеспрямований та інтегрований підхід до корпоративної діяльності, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та розробляти та впроваджувати системи для їх відповідності [36, с. 120].

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери визначають конкретні цілі своєї діяльності з

метою здійснення довгострокового управління підприємством і розробляють стратегії досягнення цих цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх умов. Контролює виконання планів розвитку, що постійно оновлюються та змінюються.

Управління стратегічним розвитком на підприємстві – це багатогранний формальний процес управління діями, який допомагає сформулювати та реалізувати ефективні стратегії, які сприяють збалансованості взаємовідносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем [16, с. 98].

Узагальнюючи погляди вчених-економістів [7, 8, 15, 17, 23] щодо основних концепцій управління стратегічним розвитком підприємств, їх можна визначити за допомогою стратегічного мислення і виражаються в таких особливостях застосування:

- взаємозв'язок системного, контекстного та об'єктивного підходів до організаційної діяльності, яку можна визначити як відкриту соціально-економічну систему. Використання лише одного з перерахованих вище підходів не дасть бажаних результатів, поєднання трьох підходів допоможе досягти синергії та забезпечити ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі;

- визначення умов ведення бізнесу та виявлення ключових екзогенних факторів впливу. Це дає змогу розробити систему стратегічного управління, яка відповідає цим різним умовам залежно від характеристик підприємства та характеристик зовнішнього середовища організації;

- необхідність збору різних видів інформації та організації відповідних баз даних. Аналіз та застосування отриманої інформації для прийняття стратегічних рішень знижує невизначеність ситуації, дозволяючи прийняти рішення про зміни у вашому підприємстві та прийняти курс дій;

- передбачає вплив прийнятих рішень і, відповідно, надає можливість впливати на ситуацію, поширюючи рецепти, встановлюючи ефективні зв'язки та формуючи стратегічну поведінку співробітників;

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

Наведені характеристики не дають повного бачення сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найважливіші складові.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, а й динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, виконання та реалізації розроблених підприємством планів. Цикл, який стосується п'яти ключових завдань:

1) формування стратегічного бачення майбутніх бізнес-рішень компанії та напрямок організаційного розвитку;

2) перетворення стратегічного бачення та місії на вимірювані цілі та завдання ефективності;

3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;

4) грамотна та ефективна реалізація та виконання обраних стратегій;

5) оцінка рівня досягнення поставлених цілей, розгляд нових напрямів розвитку та пропозицій шляхом перегляду довгострокових напрямків, цілей, стратегій або реалізації з урахуванням накопиченого досвіду, умов, що змінюються, нових ідей та нових можливостей [28, с. 46].

До того ж, сучасна практика виробила різноманітні методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Найбільш поширеними в побутових ситуаціях є: SWOT-аналіз зовнішнього середовища; PEST-аналіз; економіко-статистичні методи; методи економіко-математичного моделювання; методи оптимізації.

Яким чином чинники внутрішнього та зовнішнього середовища здійснюють вплив на формування стратегічного розвитку суб'єктів господарювання дослідимо у наступному пункті кваліфікаційної роботи.

1.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування стратегічного розвитку підприємства

Для визначення стратегії та цілей планування дій підприємства на ринку необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище. Для кожного бізнесу важливо провести аналіз свого зовнішнього середовища, який включає дослідження постачальників ресурсів, наявності ринку збуту, покупців продукції, законів, існуючих технологій, конкурентів тощо.

Щоб вибрати правильний метод аналізу зовнішнього середовища, необхідно врахувати наступне:

- складність – кількість факторів, на які має реагувати бізнес;
- мобільність – швидкість змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в корпоративному середовищі;
- невизначеність – кількість і достовірність інформації про конкретні фактори зовнішнього середовища [13, с. 341].

Ефективність стратегічного управління в основному визначається шляхом аналізу та розгляду всіх можливих варіантів стратегії суб'єктам господарювання. Для цього необхідний якісний аналіз для вибору оптимальної стратегії компанії та її формування. Вибір оптимальних параметрів для складання класифікації корпоративної стратегії визначається метою і завданням складання, характеристиками об'єкта аналізу та конкретною елементно-часовою ситуацією.

Формування стратегії розвитку особливо важливо для підприємств, що працюють на динамічних ринках з високою невизначеністю параметрів зовнішнього середовища. Ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. У результаті стратегія розвитку компанії покликана відповісти на низку питань: які напрямки господарської діяльності вигідніше розвивати, які кошти потрібні та як отримати прибуток, розвиваючи ці напрямки. Стратегії корпоративного розвитку мають кілька унікальних характеристик [38, с. 170]:

1. Під час розробки стратегії не вживаються спеціальні дії. В принципі,

завершальним етапом процесу є визначення компанією напрямків, які забезпечать стабільне зростання та зміцнять її позиції.

2. Залежно від типу стратегії, яка розробляється, наприклад, фінансова стратегія, вимагає формування проєктів, як саме використовувати цю стратегію. У процесі пошуку сенсу стратегії, зосередження уваги на конкретних сферах або перспективах і відкидання неприйнятних можливостей, які несумісні з обраною стратегією.

3. Потреба в обраній стратегії відпадає в той момент, коли відбувається подія в небажаному для компанії напрямку.

4. У процесі формулювання стратегії неможливо передбачити весь спектр можливостей, які можуть виникнути під час розробки плану дій. Інформація, яка використовується для цього, може бути неповною та неточною.

5. Якби вся інформація була доступна, достовірність початкової стратегії, ймовірно, була б під сумнівом. Це визначає потребу в зворотному зв'язку, що дозволяє своєчасно переглянути свій план і внести важливі корективи.

Стратегічне планування – передбачає розробку набору стратегій (або фінансової стратегії компанії, або маркетингової стратегії компанії) [51, с. 98]. Тому процес стратегічного управління передбачає своєчасну реалізацію обраного плану та переробку стратегії відповідно до нових обставин.

Стратегічне планування – це логічна система, заснована на раціональному мисленні. Але в той же час планування – це мистецтво прогнозування, грамотного дослідження, розрахунків, які віддають перевагу найкращій альтернативі. Слід зазначити, що стратегія розвитку організації повинна будуватися за принципом ієрархії.

Наприклад, невелика організація може мати лише одну стратегію, тоді як велика компанія може мати розроблену стратегію для кожного рівня дій. Найбільш повний аналіз вимагає розгляду найпоширеніших стратегій розвитку бізнесу (називаються базовими або еталонними стратегіями), які

перевірені на практиці та широко обговорюються.

Однак, на рівень стратегії, складність і ступінь інтеграції впливає тип і розмір господарства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Базові стратегії розвитку підприємства [35, с. 83]

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

Він відображає підхід до корпоративного зростання і пов'язаний зі зміною стану одного або кількох факторів [37, с. 32]:

- 1) продукт;

- 2) ринок;
- 3) галузь;
- 4) позиція підприємства в галузі;
- 5) технології.

Кожен елемент може перебувати в одному з двох станів: наявному або новому. Наприклад, стосовно продукту це може бути рішення виготовити той самий продукт або перейти до виробництва нового продукту.

Перша група еталонних стратегій – це стратегії інтенсивного зростання, пов'язані зі змінами в продуктах і (або) ринках. Використовуючи цю стратегію, компанія прагне вдосконалювати або виробляти нові продукти, не змінюючи галузі. Компанія також шукає можливості посилити свою присутність на існуючих ринках або вийти на нові ринки.

До конкретних типів стратегій інтенсивного зростання належать [53]:

- стратегія зміцнення позицій на ринку, коли організація докладаеть всіх зусиль, щоб завоювати кращі позиції на ринку зі своєю продукцією. Реалізація цієї стратегії вимагає великих маркетингових зусиль, впровадження горизонтальної інтеграції, а організація намагається встановити контроль над своїми конкурентами;
- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків збуту для вже виробленої продукції;
- стратегія розвитку продукту забезпечує зростання за рахунок виробництва нових продуктів для продажу на ринках, на яких компанія вже домінує. Однак інтегрована стратегія зростання передбачає розширення компанії шляхом додавання нових структур.

Підприємство може використовувати таку стратегію, якщо її бізнес сильний і вона не може проводити цілеспрямовану стратегію зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Компанії можуть прагнути до інтегрованого зростання шляхом придбання або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється позиція компанії в галузі.

Необхідно розрізнати два основних типи інтегрованих стратегій зростання [55, с. 213].

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання організації шляхом придбання або посилення контролю над постачальниками. Підприємство може створити структуру, яка здійснює постачання, або приєднатися до компанії, яка вже здійснює постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може забезпечити дуже вигідні результати, оскільки зменшує залежність від коливань цін на компоненти та запитів постачальників. Крім того, пропозиція як центр витрат може перетворитися на центр прибутку.

2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається в зростанні підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, розташованими між підприємством і кінцевим споживачем, тобто системами розподілу і збуту. Цей тип інтеграції корисний, якщо брокерська послуга має високу масштабованість залежно від рівня якості роботи. У цій галузі реалізуються різні стратегії зростання, коли організація більше не може рости на цьому ринку з цим продуктом.

Виникає необхідність сформулювати ключові фактори, що визначають вибір різних стратегій зростання:

- зменшення попиту на продукцію на насиченому ринку або занепаді;
- поточний бізнес вимагає значних грошових надходжень, які можна більш вигідно інвестувати в інші сфери вашого бізнесу;
- нові підприємства можуть створювати ефект синергії за рахунок ефективного використання обладнання, деталей, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальше розширення бізнесу в галузі;
- зменшення податкових витрат;
- полегшення доступу до глобальних ринків;
- залучення нових кваліфікованих співробітників або ефективне використання потенціалу існуючих менеджерів.

Підприємство може дотримуватися певної послідовності реалізації стратегії (рис. 1.2).

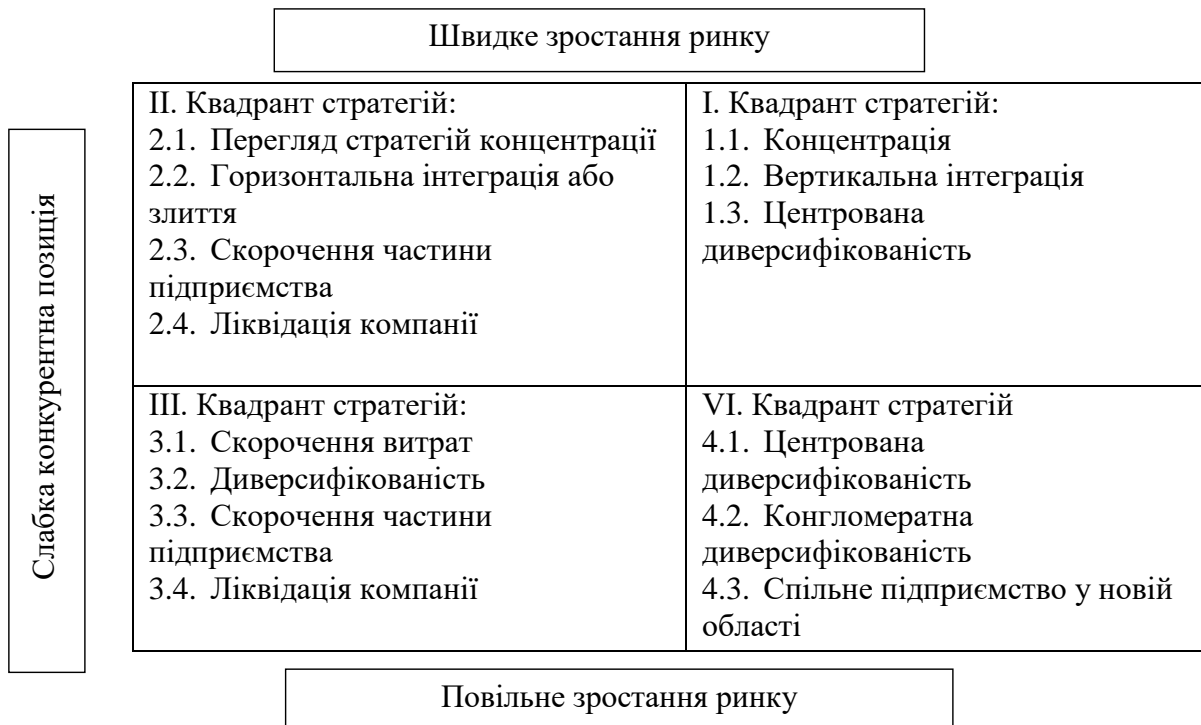


Рис. 1.2. Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стрікланда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги) [35]

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища та можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням непередбачуваних ринкових ситуацій. Він полягає у встановленні довгострокового напрямку розвитку підприємства для всіх видів виробничої діяльності та зайнятті відповідної або планової позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках [52, с. 51].

Також під час планування розглядаються можливі стратегії розвитку ринкових послуг на підприємстві: вихід на ринки з новою продукцією, залучення нових постачальників і споживачів продукції, розширення або припинення виробництва та збуту попередніх продуктів і послуг. Тому світова бізнес-практика показує, що більшість компаній, які досягають значних результатів у своїй діяльності, роблять це саме завдяки впровадженню системи стратегічного управління.

Відповідно до концепції стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідним елементом у визначенні місії та цілей підприємства, стратегія виступає інструментом досягнення цілей, а концепція управління, обрана для успішної реалізації вибраних набір стратегій. Він необхідний для функціонування бізнесу. Слід зазначити, що стратегічний менеджмент – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка займається визначенням цілей і завдань, напряму діяльності, створює орієнтири для розподілу ресурсів і здійснення дій для досягнення поставлених цілей [57, с. 482].

Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Тому основним завданням, яке вирішує корпоративна стратегія, є впровадження інновацій і змін на підприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування майбутніх змін у діяльності [46, с. 183].

Таким чином, стратегія розвитку господарюючого суб'єкту передбачає не тільки формування довгострокових основних цілей і завдань, а й чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Зрозуміло, що умови сучасного економічного розвитку більшості країн визначаються глобалізацією та динамікою зовнішнього середовища. Незважаючи на обсяги та доступність інформації, активний розвиток комунікацій та інформаційних технологій, процес прогнозування майбутнього стану економічної системи залежить від багатьох факторів, які можуть вплинути на її поведінку, наприклад, вплив фінансової кризи може призвести до банкрутства та може погіршити загальну соціально-економічну ситуацію.

Причина полягає в тенденціях світового розвитку, найважливішими з яких сьогодні є поступова глобалізація та особливості економічного розвитку кожної країни. Прискорення технологічного розвитку, посилення ролі

людських ресурсів та зміна інших елементів сучасного виробництва є взаємопов'язаними проблемами збалансованості та динамічності розвитку [39, 57, с. 490].

Тому всі компанії повинні адаптуватися до цих змін, удосконалюючи свої виробничі програми, логістичну інфраструктуру, торговельну та збутову політику, а також розробляючи відповідні стратегії на майбутнє.

Різноманітні проблеми забезпечення сталого розвитку економічних систем досліджуються науковою спільнотою в усьому світі. Для України запровадження елементів концепції сталого розвитку є не менш актуальним з точки зору глобалізаційних та інтеграційних процесів [56, 32].

Україна віддала пріоритет концепції сталого розвитку та прийняла національну стратегію сталого розвитку, яка базується на необхідності балансу між навколишнім середовищем, суспільством та економікою. Згідно з дослідженням, «Сталий розвиток – це розвиток, який відповідає потребам сьогодення, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [4, с. 40; 19, с. 43].

Питання сталого розвитку вперше було піднято на Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку, що відбулася в Ріо-де-Жанейро в 1992 році. Представники 179 країн світу сформулювали «Порядок денний на XXI століття» – програму економічного і соціального розвитку людства на наступне століття [48, с. 116].

Основою цієї програми є концепція сталого розвитку, яка базується на «перетворенні біосфери та використанні людських, фінансових, живих і неживих ресурсів для задоволення потреб людини та підвищення якості життя» [56, с. 139].

На Всесвітньому саміті зі сталого розвитку, який відбувся в Йоганнесбурзі в 2002 році, було прийнято «План виконання рішень високого рівня», який встановлює конкретні дії та терміни реалізації [45].

Тому наша держава приєдналася до глобальних зусиль щодо забезпечення сталого розвитку відповідно до глобальних цілей сталого

розвитку. Звіт «Цілі сталого розвитку: Україна» розроблено та затверджено у вересні 2017 року. Документ визначає 86 цілей розвитку та 172 ключові індикатори для досягнення Цілей сталого розвитку з урахуванням деталей національного розвитку.

Зрозуміло, що необхідною умовою для досягнення Цілей сталого розвитку є наявність розвиненої національної інституційної структури для управління сталим розвитком. Стало можливим визначення національних уповноважених з Цілей сталого розвитку, встановлення статистичних спостережень у цій сфері та запровадження ефективних систем моніторингу та контролю, зокрема парламентського контролю за діяльністю уряду щодо досягнення сталого розвитку [15, с. 213; 56, с. 32].

Безумовно, сучасні підприємства є динамічними та відкритими системами, і їхня діяльність залежить від умов зовнішнього середовища, в якому вони функціонують. В даний час зовнішнє середовище всіх компаній демонструє непередбачувані темпи змін.

Місія будь-якого бізнесу – це, перш за все, бути в курсі справ і вдосконалюватися. Це забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку. Для цього діяльність підприємства має бути спрямована на створення умов для сталого розвитку. Практика показує, що найбільш успішними є ті компанії, які приділяють значну увагу зміцненню своєї конкурентоспроможності [11, с. 68].

Тому саме теорія сталого розвитку визначає теорію розвитку в більшості країн. Україна також віддала пріоритет концепції сталого розвитку та прийняла національну стратегію сталого розвитку, яка базується на необхідності балансу між навколишнім середовищем, суспільством та економікою.

Концепція сталого розвитку пропонує новий підхід до подолання проблем глобальних і національних систем, які потребують суттєвих змін у всіх сферах суспільного життя, особливо у розвитку та функціонуванні підприємств. В Україні сформовано основу сталого розвитку відповідно до

Глобальних цілей сталого розвитку [14; 15, с. 55].

Участь бізнесу в реалізації Порядку денного до 2030 року необхідна як суспільству в цілому, так і самим підприємствам. Зрештою, ця співпраця принесе синергетичний ефект.

Проте слід зазначити одну з проблем українських компаній у досягненні ЦСР [45]: доступ громадськості до інформації про сталий розвиток та ЦСР є обмеженим. Вони зосереджують свій бізнес переважно на короткострокових цілях і утримуються від вирішення суспільно важливих завдань, які можуть мати позитивний довгостроковий вплив.

Останнє в основному пов'язане з нестабільною політичною ситуацією, відсутністю довіри та взаєморозуміння між бізнесом, урядом і суспільством, а також партнерства між ними.

На цьому етапі визначено національні цілі сталого розвитку та національні індикатори їх досягнення, більшість із яких піддається кількісній оцінці. У цій сфері лежить основа моніторингу. Визначено місію щодо узгодження стратегій і планів соціально-економічного розвитку країни з цілями сталого розвитку [47, с. 36].

Роль бізнесу є критично важливою для досягнення Цілей сталого розвитку. По-перше, компанії будуть залучати додаткові кошти для побудови (модернізації) інфраструктури та створення нових активів (модернізації), які мають вирішальне значення для досягнення найбільш стійких цілей розвитку, особливо тих, які безпечні з точки зору значного впливу на навколишнє середовище або дорогих технологій. Для досягнення певних ефектів при застосуванні [24, с. 96; 50, с. 130; 60, с. 24].

Соціальна відповідальність є позитивною рисою сучасного бізнесу. Слід визнати, що теорія корпоративної соціальної відповідальності представниками українського бізнесу вивчається вже давно. У сучасному контексті корпоративна соціальна відповідальність є частиною корпоративної стратегії [12, с. 130].

Тому варто відзначити таку характерну динаміку сучасного

національного бізнесу, як соціальна відповідальність і прагнення покращити ситуацію в регіонах, де бізнес працює, в тому числі в контексті ЦСР.

Дослідження довели, що розвиток є незворотним, спрямованим і логічним процесом. Зміни, що відбуваються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, призводять до формування кількісних, якісних і структурних змін.

Отже, розвиток є цілісною та багатовимірною концепцією, а її досягнення потребує інтеграції, ідентифікації, координації та постійного вдосконалення цілей, стратегій та функціональних механізмів суб'єктів корпоративної діяльності.

Можна зробити висновок, що концепція існування та розвитку підприємства в зовнішньому середовищі використовує різноманітні підходи та моделі, сформовані на основі різноманітних теорій управління. Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища та можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням непередбачуваних ринкових ситуацій. Стратегія компанії завжди повинна поєднувати спланований і обдуманий курс дій зі здатністю реагувати на нові виклики.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано, що стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Тому основним завданням, яке вирішує корпоративна стратегія, є впровадження інновацій і змін на підприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування майбутніх змін у діяльності.

2. Виявлено, що розвиток є цілісною та багатовимірною концепцією, а

її досягнення потребує інтеграції, ідентифікації, координації та постійного вдосконалення цілей, стратегій та функціональних механізмів суб'єктів корпоративної діяльності.

3. Проаналізовано, що концепція існування та розвитку підприємства в зовнішньому середовищі використовує різноманітні підходи та моделі, сформовані на основі різноманітних теорій управління. Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища та можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням непередбачуваних ринкових ситуацій.

4. Узагальнено, що управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери визначають конкретні цілі своєї діяльності з метою здійснення довгострокового управління підприємством і розробляють стратегії досягнення цих цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх умов. Контролює виконання планів розвитку, що постійно оновлюються та змінюються.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

2.1. Суб'єкти та об'єкти стратегічного розвитку підприємства агропродовольчої сфери

Сучасні реалії та необхідність адаптації підприємств до турбулентного періоду в українському бізнес-середовищі змушують активізувати інтерес до розробки стратегій його розвитку.

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

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

До того ж, що стратегічне управління не є чітко визначеними діями і, тим більше, не деталізований план робіт. Перш за все, стратегічне управління є концепцією виживання за певних умов. Він формує чітке уявлення про те, яким повинен бути суб'єкт підприємницької діяльності у майбутньому: в якому середовищі йому доведеться функціонувати, яку позицію займати на

ринку, які конкурентні переваги створені, які зміни слід здійснити в середині організації.

Таким чином, управлінська робота з конкретизації й впровадження стратегії скоріше є правилом, ніж виключенням з нього. За цих умов, стратегічний менеджмент є базою, а діяльність з формування і реалізації стратегії фактично у певний момент скоординує будь-яку управлінську роботу агроформування.

Об'єкт стратегічного управління досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери – це його потенціал, який уособлює фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні ресурси, що залучені у господарську діяльність досліджуваного підприємства і які здатні оцінити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Завдання стратегічного управління діяльністю підприємства агропродовольчої сфери полягають у впливові на характер попиту, рівень і час такою мірою, щоб це допомагало у досягненні встановлених цілей, а також у впливові на формування й прийняття оптимальних управлінських рішень (рис. 2.1).

Як наслідок, суб'єктом стратегічного управління підприємством є вищий, а іноді й середній рівень управління підприємством, здатний формувати та реалізовувати стратегії розвитку.

Зрозуміло, що ефективність стратегії визначається межами досягнення бажаних стратегічних напрямів розвитку підприємства за допомогою цієї стратегії.

Інтегрований стратегічний напрямок бізнесу полягає в тому, щоб вижити (підтримати своє існування) у довгостроковій перспективі шляхом набуття відносно стабільної конкурентної переваги (позиція на ринку, джерела, що виявляються через унікальні характеристики компанії). компетентність, вміння).

Крім того, достатнього поширення в практиці компетентнісного дослідження набули підходи, засновані на ретроспективному аналізі

економічної діяльності, які базуються на таких принципах:

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

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

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

Рис. 2.1. Існуюча модель стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери, 2018-2022 рр.

Отже, фактична модель стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери – це певна сукупність визначених об'єктів, суб'єктів, інструментів й методів управління, які в процесі взаємодії мають на меті забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством.

Слід зазначити, що зростання ролі стратегічного управління в господарській діяльності підприємства все більше знаходило відображення в організаційно-управлінській структурі та складі його функцій.

Відзначимо, що для досліджуваного господарюючого суб'єкту домінуючим стратегічним орієнтиром є зростання обсягів реалізації та існування надійної системи постачання. За цих умов, ключові компетенції створюються у доступі до сировинної бази та надійності технологічної системи. Разом з тим, головним фінансовим індикатором успішності запропонованої стратегії є прибуток.

Загалом, успіх будь-якої діяльності визначається правильною стратегією підприємства. Зрозуміло, що стратегію неможливо проаналізувати за допомогою одного показника, оскільки вона охоплює багато різних сфер діяльності організації.

Перш за все, стратегії оцінюються за якістю запланованих дій та

успішністю їх реалізації. Іноді розробка стратегії заслуговує високої оцінки, але її реалізація не дає очікуваних результатів. Наприклад, неефективно організоване управління змінило прогностні умови переходу на виробництво нової продукції, що призвело до збитків.

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

1) наскільки обрана національна стратегія відповідає вимогам середовища. Перевіряється, наскільки стратегія пов'язана з вимогами основних тем середовища, наскільки враховані фактори ринкової динаміки та динаміка розвитку життєвого циклу продукції і чи стратегія призведе до створення нових конкурентних переваг тощо;

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

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

Отож, найбільш ефективними показниками стратегічної діяльності є:

1) зростання або спад сегмента ринку, який контролює агроформування;
2) динаміка доходів господарства порівняно з динамікою прибутків конкурентів;

3) тенденції отримання чистого прибутку та рентабельності інвестицій

суб'єкта господарювання;

4) динаміка збільшення продажів продукції

Основною стратегією досліджуваного підприємства є задоволення потреб споживачів шляхом реалізації сільськогосподарської продукції та обслуговування споживачів.

Крім основної стратегії існують також допоміжні стратегії, які допомагають реалізувати загальну стратегію агроформування. Досліджуване підприємство використовує допоміжні стратегії: маркетингову, фінансову, виробничу, стратегію складу та кадрову, стратегію управління витратами та прибутком, стратегію формування матеріально-технологічної бази.

При аналізі можливостей і загроз агроформування враховуються чинники загального становища агроформування на ринку. Це може вплинути на здатність суб'єкта господарювання досягати своїх стратегічних цілей: технологічні та екологічні фактори, а також конкуренти, споживачі, постачальники, податковий тиск тощо.

Важливим завданням у діяльності підприємства агропродовольчої сфери є аналіз і прогнозування середовища й кон'юнктури ринків з метою формування конкурентних позицій, а також синхронізації власних управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо більш детально особливості функціонування товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство зареєстроване як юридична особа в державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Вся господарська діяльність регулюється статутом. Основним напрямком діяльності компанії є вирощування рослин, а саме кукурудзи, пшениці, сої, ячменю, соняшнику та гороху на зерно.

Підприємства самостійно визначають перспективи розвитку, планують і здійснюють діяльність, виходячи з попиту на продукцію, послуги, необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства та збільшення доходів.

Організаційна структура відображається в структурі управління організацією. На підприємстві створена соціальна сфера, яка контролюється спеціалістами з охорони праці та соціальних питань, щодо дотримання структури управління відповідно до соціально-культурних умов (додаток Д та додаток Е).

Зрозуміло, що масштаби виробництва й матеріальний добробут працівників сільськогосподарських підприємств залежать від характеру та рівня ефективності землекористування.

Розглянемо забезпеченість досліджуваного аграрного товариства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Отже, аналізуючи дані табл. 2.1, з'ясовано, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів господарства Кременчуцького району, що вказує на зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь підприємства зросла на 2,0 % чи 98,0 га.

Таблиця 2.1

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

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальна земельна площа	5578,0	5680,0	5690,0	5690,0	5690,0	102,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5570,0	5658,0	5668,0	5668,0	5668,0	101,8
Рілля	5511,0	5597,0	5609,0	5609,0	5609,0	101,8

У сільському господарстві поряд із землею необхідним виробничим ресурсом є праця, як і в інших галузях економіки. Трудові ресурси мають велике значення для сільського господарства, оскільки більшість процесів у ньому автоматизувати фактично неможливо, особливо це стосується рослинництва.

Кількісний аналіз тенденцій в оцінці та використанні трудових ресурсів може допомогти визначити шляхи підвищення ефективності. Чисельність працівників підприємства – це певна сукупність працівників, які володіють необхідним фізичним розвитком, знаннями, практичними навичками для

управління виробництвом, технічного забезпечення для якісної та своєчасної роботи у сфері виробництва.

Динаміку щодо забезпеченості агрогосподарства Кременчуцького району трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2018-2022 рр., осіб

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	135	134	186	188	195	+60	144,4
у т. ч. у рослинництві	135	134	186	188	195	+60	144,4

Так, чисельність працівників у підприємстві протягом 2018-2022 рр. поступово збільшувалась і у 2022 р. склала 195 осіб, що на 60 осіб більше, ніж показники 2018 р., а саме 135 осіб.

За 2018-2022 рр. загальне зростання чисельності працівників досліджуваного підприємства можна пояснити зростанням чисельності працівників зайнятих у рослинництві (60 особи). Це говорить про те, що підприємство розширює власну діяльність і потребує більшої кількості працівників, зайнятих у рослинництві.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності агроформування за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

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

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	108,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1177,8	1190,2	1222,8	1774,8	880,5	74,8

на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2805,2	2813,9	4012,9	5886,8	3029,2	108,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	102479,0	142670,0	199136,0	188846,0	110962,0	108,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	+5200,0	-30803,0	+9206,0	+79397,0	+52629,0	1012,1
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	5,1	-21,6	4,6	42,0	47,4	-

Розрахунки даних табл. 2.3, з'ясовано, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. виробництво товарної продукції у господарюючому суб'єкті зросло на 8,0 % або 12699,0 тис. грн. Разом з тим, собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 110962,0 тис. грн, що більше порівняно з 2018 р. на 102479,0 тис. грн або на 8,3 % відповідно.

Зрозуміло, що на величину прибутку впливає низка факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності аграрного підприємства. У свою чергу, чистий прибуток у 2018 р. становив 5200,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити фактичними кредитними запозиченнями, несприятливою кон'юнктурою на ринку, непередбачуваними втратами господарства. Проте, у 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток – 52629,0 тис. грн.

Рівень рентабельності виробництва агроформування протягом досліджуваного періоду зріс, так 2018 р. даний показник склав 5,1 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2022 р. рівень прибутковості склав 47,4 % відповідно.

Як правило, в більшості сільськогосподарських підприємств організація виробництва включає розвиток однієї-двох галузей рослинництва і однієї-двох галузей тваринництва в раціональному поєднанні з допоміжними і додатковими галузями. Вони формують ринкову продукцію та визначають виробничий напрямок аграрного бізнесу.

Розглянемо виробничий напрямок підприємства, що досліджується, за допомогою даних додатку Ж.

За результатами додатку Ж та проведених розрахунків $K_c=0,239$, що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства агропродовольчої сфери. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %, послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

При застосуванні вартісних показників кореляція з економічною діяльністю досліджуваного підприємств має бути позитивно.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному аграрному господарстві за допомогою даних наступної табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	108,0
в рослинництві	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	108,0
на 1 середньорічного працівника	2053,32	1190,23	1222,84	1774,80	880,50	42,9
Чистий прибуток (+), збиток (-)	+5200,0	-30803,0	+9206,0	+79397,0	+52629,0	у 10,1 рази
на 1 середньорічного працівника	+38,52	-229,87	+49,49	+422,30	269,89	у 7,0 рази

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) аграрного підприємства зріс з 158998,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 8,0 %.

Зокрема, варто відзначити зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке склало 57,1 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у

сільськогосподарському виробництві за період у 2018-2022 рр.

Водночас, у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2022 рр. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн та 52629,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 47429,0 тис. грн відповідно.

Проаналізуємо динаміку виробництва сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства за допомогою даних табл. 2.5.

Проаналізувавши дані табл. 2.5, з'ясовано, що виробництво сільськогосподарської продукції коливалося. Зокрема, спостерігається незначне зниження виробництва озимої пшениці – на 16,5 % або 6908,0 ц, сої – на 70,5 % або 28659,0 ц відповідно.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва основних видів продукції підприємства,
2018-2022 рр., ц**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця озима	41819,0	30831,0	13001,0	17179,0	34911,0	83,5
Кукурудза на зерно	104023,0	58218,0	65267,0	73785,0	108945,0	104,7
Ячмінь	-	14534,0	448,0	12013,0	10435,0	-
Горох	-	-	7991,0	9672,0	2100,0	-
Соняшник	27816,0	15997,0	4300,0	31848,0	30745,0	110,5
Соя	40673,0	25855,0	22743,0	14450,0	12014,0	29,5

Водночас, виробництво кукурудзи на зерно зазнало незначного зростання – 4,7 % або 4922,0 ц, виробництво соняшнику зросло – на 10,5 % або 2929,0 ц.

Разом з тим, протягом 2020-2022 рр. спостерігається зростання виробництва ячменю та гороху. Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції демонструє поглиблення спеціалізації виробництва аграрного господарства.

Темпи зростання обсягу реалізації сільськогосподарської продукції

впливають на обсяги витрат, прибуток і рентабельність досліджуваного підприємства, тому аналіз даних показників має вагомое значення. Розглянемо обсяг реалізації сільськогосподарської продукції досліджуваного суб'єкта господарювання за допомогою даних наступної табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції
підприємства, 2018-2022 рр., ц**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця озима	2713 0,0	4496 0,0	4631 3,0	3188 1,0	1464 5,0	54,0
Кукурудза на зерно	3632 1,0	2927 2,0	6048 7,0	5945 2,0	2972 9,0	81,9
Ячмінь	-	1498 6,0	1536 7,0	1273 3,0	7010 ,0	-
Горох	-	-	4935 ,0	8042 ,0	353, 0	-
Інші зернові та зернобобові	1536 0,0	1415 4,0	-	-	-	-
Соняшник	1140 2,0	2309 9,0	2181 6,0	4492 8,0	4129 1,0	у 3,6 рази
Соя	2210 0,0	2521 2,0	2903 9,0	2521 3,0	862, 0	3,9

Так, розрахунки даних табл. 2.6 демонструють, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно знизилися – на 96,1 % або 21238,0 ц; на 46,0 % або 12485,0 ц; на 18,1 % або 6592,0 ц відповідно, що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства. Виключенням є зростання обсягу реалізації соняшнику на 29889,0 ц або на 2,6 рази у 2022 р. проти 2018 р.

Більшість сільськогосподарської продукції господарства надходить на переробні підприємства або посередницькі комерційні структури реалізують цю продукцію.

Було проаналізовано, що агроформування використовує канал нульового

рівня, тобто систему розподілу прямих продажів під назвою «виробник-споживач», і однорівневий канал під назвою «виробник-оптовик-споживач».

Опрацювавши аналітичні дані, показники діяльності, необхідно виділити наступні завдання для господарюючого суб'єкту:

- оптимізація деяких виробничих процесів, модернізація застарілого устаткування;
- удосконалення існуючих технологій;
- щорічне збільшення обсягів реалізації аграрної продукції за рахунок зростання продуктивності праці.

Аналіз системи стратегічного управління підприємства агропродовольчої сфери дозволив зробити висновок, що діяльність у сфері стратегічного управління здійснюється у недостатньому обсязі. Разом з тим, отримані результати допоможуть сформулювати оптимальний перелік цілей та завдань, виділити ключові напрями щодо забезпечення стратегічного розвитку, сформулювати його механізм тощо.

Проаналізувавши діяльність досліджуваного господарюючого суб'єкту, можна зробити висновок, що існує достатня кількість інструментів, що дозволяють забезпечити стратегічний розвиток господарства у перспективі.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

На даний час через нестабільність ринку, жорстку конкуренцію питання підвищення ефективності стратегічного планування стає все більш актуальним, що в свою чергу зумовлює відповідний стратегічний аналіз середовища.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Проаналізувавши сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, його можна використовувати для встановлення стратегії шляхом формування зв'язків між ними. Ця аналітична методологія базується на теорії

М. Портера про конкурентоспроможність підприємств у галузі.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Проаналізувавши сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, його можна використовувати для встановлення стратегії шляхом формування зв'язків між ними. Ця аналітична методологія базується на теорії М. Портера про конкурентоспроможність підприємств у галузі

Найпершим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких сторін діяльності агроформування у порядку зменшення їх важливості (табл. 2.7).

Наступним кроком SWOT-аналізу є визначення та оцінка ринкових перспектив і загроз за допомогою матриці можливостей і загроз. По-перше, усі неконтрольовані фактори впливу розділили на позитивні та негативні.

Перелік слабких і сильних сторін кожного господарства індивідуальний, особливо для досліджуваного агроформування, але насправді це короткий, об'єктивний і принциповий опис.

Друга частина SWOT-аналізу – це дослідження зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, яке являє собою набір активних суб'єктів і сил, що діють за межами бізнесу та впливають на його здатність будувати та підтримувати відносини зі споживачами, з якими він співпрацює.

Таблиця 2.7

Сильні і слабкі сторони підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Стабільність попиту	+	
Відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби		-
Фінансові можливості підприємства агропродовольчої сфери використовувати нові технології		-
Якість сільськогосподарської продукції	+	
Наявність фінансових ресурсів	+	
Відсутність ефективної системи стимулювання покупців та збуту		-
Освоєння нових ринків збуту		-
Сегментування ринку	+	
Широта асортименту		-
Використання набутого досвіду традиційних технологій	+	

Кваліфікаційний склад персоналу	+	
Виробництво достатнього обсягу продукції у межах наявних ресурсів	+	
Позитивний імідж підприємства агропродовольчої сфери	+	
Освоєння нових ринків		–
Використання маркетингу як обов'язкової складової діяльності підприємства		–
Порушення технологій виробництва		–
Низький рівень заробітної плати працівників		–
Високий рівень зносу основних засобів		–
Швидкість реагування управлінського персоналу на зміни		–
Оперативність прийняття управлінських рішень		–
Коефіцієнт розвиненості соціальної інфраструктури		–
Чіткість розподілу повноважень та функцій в апараті управління		–

Метою зовнішнього аналізу є формування, оцінка та остаточний вибір стратегій альтернативних стратегічних рішень господарства.

Ці рішення повинні бути спрямовані на використання можливостей і захист від загроз зовнішніх змін. Зокрема, скористаємося даними додатку 3.

Потім групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Ці два параметри оцінювали за 10-бальною шкалою.

Розглянемо найважливіші загрози та найперспективніші можливості для досліджуваного суб'єкта господарювання, розташовані у верхньому правому квадранті (зона, обведена пунктиром). Використовуйте це під час побудови матриці SWOT-аналізу.

Після завершення попередніх кроків аналізу складаємо матрицю SWOT-аналізу, яка враховує сильні сторони господарства, напрямок розвитку можливостей і реалізацію стратегій пом'якшення загроз і подолання економічних слабкостей.

Тому кожному елементу надається дві координати, які можна розмістити по осях матриці можливостей і загроз суб'єкта господарювання (рис. 2.2).

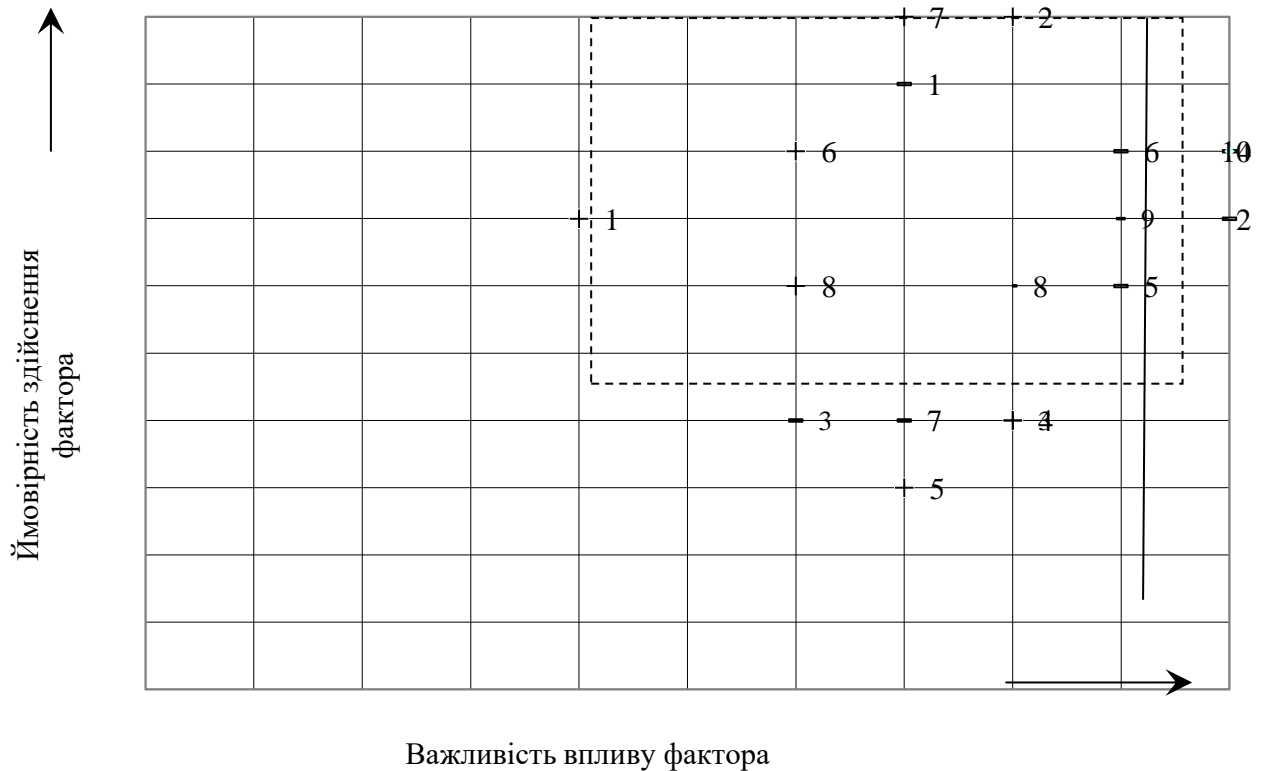


Рис. 2.2. Матриця сприятливих можливостей та загроз для підприємства, бали

- + – сприятливі можливості;
- зовнішні загрози

Отже, матриця структурована наступним чином: верхній лівий кут матриці показує можливості, а нижній лівий кут показує загрози для зовнішнього середовища аграрного бізнесу. У верхній частині відповідно вводяться сильні та слабкі сторони сільськогосподарської виробничої діяльності.

Усі можливі комбінації загроз, можливостей, сильних і слабких сторін необхідно враховувати в кожній із чотирьох сформованих областей.

Сформовані відносини допомагають вибрати стратегію. Тому, порівнявши комбінацію сильних сторін, можливостей, загроз і слабких сторін зовнішнього середовища, пропонуємо вісім програм для всіх квадрантів і дві програми для кожного квадранта (додаток II).

Розробка та прийняття стратегії агропідприємства для подальшої реалізації в основному спрямована на забезпечення розвитку суб'єкта господарювання, підвищення конкурентоспроможності на ринку та досягнення високого рівня самокупності підприємства.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного

господарства, в першу чергу, є яскраво виражені цілі, стратегія розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, зниження ефективної системи стимулювання покупців, низький рівень якісного стану працівників, порушення технологій у виробництві та високий ступінь зносу основних засобів. Виходячи з цього, основний акцент при формуванні стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери необхідно поставити, у першу чергу, на сили підприємства та можливості ті середовища, в якому воно функціонує, що в результаті дає можливість звести до мінімальної загрози зовнішньому середовищу та подолання слабких сторін.

Стратегічними перевагами та можливостями розвитку підприємства агропродовольчої сфери можуть бути:

- сформований агропромисловий господарський комплекс, в основі якого лежить саме сільське господарство;
- сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень підприємницької активності населення та створює умови для активної адаптації місцевої економіки до змін умов господарювання;
- створені конкурентні переваги в аграрному секторі;
- близькість до ринків збуту розширює можливості для розвитку агропродовольчої сфери;
- збільшення виробництва та реалізації сільськогосподарської сировини на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- сприятливі природно-кліматичні умови та високий потенціал земельних ресурсів як основа розвитку аграрного сектора.

Перераховані компоненти є певними обмеженнями та загрозами для функціонування досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери:

- 1) більшість валового продукту генерується аграрним сектором, на розвиток якого впливає багато об'єктивних і суб'єктивних чинників та загальна неврегульованість законодавчого забезпечення розвитку аграрного сектора. Темпи структурної перебудови економіки як основний показник соціально-економічного розвитку підприємств;
- 2) обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва;
- 3) вплив процесів глобалізації сільського господарства недостатньо захищає виробників від посилення конкуренції з боку іноземних виробників;
- 4) енергоємність сільськогосподарського виробництва досить висока через

нестабільність цін на основні енергоносії на світовому та внутрішньому ринках;

- 5) повільні темпи розвитку сфери послуг;
- 6) потреба в інвестиціях є значною;
- 7) внаслідок дії низки факторів рівень стійкості та конкурентоспроможності розвитку аграрного сектору є недостатнім;
- 8) збереження диференціації цін на сільськогосподарську та промислову продукцію;
- 9) нестабільна цінова ситуація на сільськогосподарських (регіональних, національних, світових) ринках паливно-мастильних матеріалів;
- 10) низький рівень інтеграції в аграрному секторі (обмежений розвиток вертикальних і горизонтальних зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції та переробними підприємствами) знижує потенціал розвитку сільського господарства;
- 11) обмежене використання інновацій, нових агротехнологій у рослинництві посилює залежність кінцевих результатів діяльності від впливу природно-кліматичних факторів;
- 12) первинна переробка сільськогосподарської продукції; недостатньо розвинена сфера заготівлі;
- 13) порушення науково-обґрунтованої спеціалізації в галузі сільського господарства щодо природно-кліматичних ресурсів та потенціалу земельних ресурсів (родючість, продуктивність ґрунту, агрохімічні властивості ґрунту, баланс гумусу та поживних речовин у сільському господарстві).

Стратегічними завданнями, які виконує на даному етапі діяльності господарюючий суб'єкт, є:

- підвищення конкурентоспроможності продукції на основі поживлення інноваційних та інвестиційних процесів;
- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- впровадження енергозберігаючих заходів та раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;
- визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів та джерел їх фінансування.

Зазначимо, що стратегічний аналіз слід розглядати як аналіз складної та динамічної сукупності факторів, які в узагальненому вигляді можна поділити на внутрішні первинні та

другорядні, зовнішні загальні та зовнішні прямі фактори господарювання.

Тому слід зазначити, що формування стратегії виробничо-маркетингової діяльності агроформування має здійснюватися з урахуванням етапів життєвого циклу, планів стратегії розвитку, факторів зовнішнього середовища тощо. Важливим завданням у діяльності досліджуваного господарства є аналіз та прогнозування поєднання маркетингового середовища та аграрного ринку з метою формування конкурентної позиції та синхронізації власних управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища. Доведено необхідність розгляду маркетингового середовища функціонування сільськогосподарських підприємств через призму факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Тому перспективи розвитку підприємства агропродовольчої сфери залежать від комплексної оцінки основних аспектів його можливостей. У процесі реалізації стратегії, прийняття управлінських рішень керівництво досліджуване підприємство, в першу чергу, моделює фактори впливу на рівень короткострокових строків.

Отже, стратегічний розвиток в сучасних умовах не може обмежуватися лише розробкою стратегії для забезпечення лідируючої позиції на ринку підприємства агропродовольчої сфери. Вихід вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери на міжнародні ринки і пошук нових моделей формування бізнесу актуалізує розробку стратегії розвитку підприємства із врахування нових можливостей.

Висновки до розділу 2

1. Виявилось, що стратегічний розвиток в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища не може обмежуватися лише розробкою стратегії для забезпечення лідируючої позиції на ринку для підприємства агропродовольчої сфери.

2. Розраховано, що досліджуване господарство спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур та наданні послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %,

послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

3. Оцінено, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) аграрного підприємства зріс з 158998,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 8,0 %. Зокрема, варто відзначити зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке склало 57,1 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за період у 2018-2022 рр.

4. Разом з тим, у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2022 рр. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн та 52629,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 47429,0 тис. грн відповідно.

5. Проаналізовано, що виробництво сільськогосподарської продукції коливалося. Зокрема, спостерігається незначне зниження виробництва озимої пшениці – на 16,5 % або 6908,0 ц, сої – на 70,5 % або 28659,0 ц відповідно. Водночас, виробництво кукурудзи на зерно зазнало незначного зростання – 4,7 % або 4922,0 ц, виробництво соняшнику зросло – на 10,5 % або 2929,0 ц. Разом з тим, протягом 2020-2022 рр. спостерігається зростання виробництва ячменю та гороху. Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції демонструє поглиблення спеціалізації виробництва аграрного господарства.

6. З'ясовано, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно знизилися – на 96,1 % або 21238,0 ц; на 46,0 % або 12485,0 ц; на 18,1 % або 6592,0 ц відповідно, що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства. Виключенням є зростання обсягу реалізації соняшнику на 29889,0 ц або на 2,6 рази у 2022 р. проти 2018 р.

7. Зрозуміло, що стратегічний аналіз розглядається як аналіз складної та динамічної сукупності факторів, які в узагальненому вигляді поділяються на

внутрішні первинні та другорядні, зовнішні загальні та зовнішні прямі фактори, що впливають на ефективність діяльності аграрного підприємства в динамічних умовах зовнішнього середовища.

8. Застосувавши SWOT-аналіз, діходимо висновку, що привабливими сферами діяльності, які можуть забезпечити конкурентну перевагу в зовнішньому середовищі для досліджуваного господарства, є: доступ до нових ринків або сегментів ринку; можливість застосування кращих стратегій; наявність позитивних тенденцій щодо попиту на продукцію; темпи зростання галузі.

9. Разом з тим, загрозами виявилися: посилення конкурентного тиску, агресивна поведінка конкурентів; поява нових конкурентів; недосконалість законодавчого забезпечення; незадовільний рівень розвитку сировинної бази; нерозвиненість інфраструктури АПК; посилення впливу цін на покупців, постачальників тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери

За сучасних умов динамічного бізнес-середовища стратегічний розвиток підприємства агропродовольчої сфери може бути складним через різні чинники, зокрема: обмеженість ресурсів, комунікаційні проблеми, невизначеність, посилення регулювання, проблеми безпеки та шкода для іміджу. Разом з тим, аграрні підприємства здатні подолати ці виклики, застосовуючи проактивні та адаптивні стратегії, що орієнтовані на інноваціях, ефективній комунікації, партнерстві, дотриманні законодавства, моніторингу та формуванні довіри зі стейкхолдерами.

Ключем до успіху стратегічного розвитку підприємства агропродовольчої сфери є розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану, який визначає ключові пріоритети та цілі, забезпечуючи при цьому гнучкість адаптації до мінливих обставин. Агроформування також повинні впроваджувати інновації, будувати міцні партнерські відносини, відповідати нормативним вимогам і ефективно комунікувати, а також контролювати та коригувати стратегії, якщо необхідно. Впроваджуючи ці стратегії, господарства можуть подолати виклики розробки стратегії, зменшити ризики та створити нові можливості, підвищити конкурентоспроможність тощо.

Організаційний розвиток – це коли підприємство агропродовольчої сфери реагує на зовнішні умови шляхом постановки та реалізації нових цілей і завдань, що призводить до якісних змін і накопичення важливих факторів успіху господарства. Іншими словами, організаційний розвиток має на меті підвищення продуктивності, економічної ефективності та

конкурентоспроможності організації та є управлінською діяльністю, яка має реалізувати існуючі фактори успіху або створити нові ключові фактори успіху в довгостроковій перспективі, зберігаючи умови для сталої конкурентоспроможності.

Організаційний розвиток також можна інтерпретувати як накопичення критичних факторів успіху в діяльності, яка повинна досягти певного рівня успіху для того, щоб суб'єкт господарювання був конкурентоспроможним в певній сфері діяльності. Загалом, процес організаційного розвитку включає цикли організаційних змін, які призводять до змін у структурі, функціях і методах організації. Основною проблемою для будь-якого підприємства, що працює в умовах українського ринку, є проблема забезпечення прибуткового існування та постійного розвитку організації.

Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентної переваги, яка може бути досягнута, насамперед, на основі правильно розробленої та ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія – це об'єктивний підхід до формування відповідей на важливі питання досліджуваного господарства, в якій галузі або на якому ринку аграрне підприємство має функціонувати; як ефективно використати обмежені ресурси; як здійснювати висококонкурентну боротьбу тощо.

Сучасне бізнес-середовище підприємства характеризується зростаючою складністю (воєнний стан, валютні курси, інфляція, зростання цін на сировину, високі процентні ставки за кредитами, зниження купівельної спроможності населення) і мобільністю (перехід від адміністративно-командної системи до ринкової системи господарювання) і невизначеність (нові інформаційні технології, динаміка поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і послуг тощо).

Кінцевий результат діяльності підприємства залежить не від одного чи кількох елементів, елементів, показників, а від кожного елемента, навіть невеликої частини цілого. Тому не можна забувати про комплексний підхід до вирішення проблем та пошуку рішень. За результатами дослідження

досліджуваного суб'єкту господарювання виявлено слабкі та сильні сторони, переваги та недоліки менеджменту підприємства, у зв'язку з чим необхідно розробити пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Ідея, яка відображає концепцію стратегічного менеджменту, полягає в тому, що при визначенні місії та стратегічних цілей організації слід враховувати взаємодію та вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. У цьому випадку стратегія виступає інструментом досягнення цілей, а її реалізація вимагає стратегічного функціонування всієї організації. Стратегічне управління – це концепція реалізації стратегії підприємства, яка поєднує в собі цілеспрямований та інтегрований підхід до організаційної діяльності, що дозволяє встановити цілі розвитку, порівняти їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та класифікувати відповідно.

Визначено, що оцінка діяльності аграрного підприємства має об'єктивно відповідати виробничим, природним й соціально-економічним умовам функціонування суб'єкта господарювання. Разом з тим, обґрунтована необхідність впровадження впорядкованої системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності досліджуваного агроформування, що відображає нову парадигму стратегічного управління й покликана забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін, високу гнучкість всіх елементів системи організації й управління, автономність і економічність роботи аграрного підприємства у цілому та його структурних підрозділів, зокрема.

Рекомендовані заходи з удосконалення управління досліджуваного суб'єкта господарювання забезпечать ефективну дію між оперативним й стратегічним управлінням і сприятимуть досягненню цільових орієнтирів їх стратегічного розвитку. У свою чергу, це дозволить одержати системний ефект як господарюючому суб'єкту, так і споживачам аграрної продукції.

Управління стратегічним розвитком підприємства агропродовольчої сфери можливо розрахувати методом експертних оцінок, процедура якого передбачає виконання таких етапів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані етапи оцінювання управління стратегічним розвитком підприємства агропродовольчої сфери методом експертних оцінок, 2024-2028 рр.

Аналіз рівня розвитку системи формування і реалізації стратегій агроформування, перш за все, є важливим компонентом аналітичного процесу, що дає змогу відповісти на питання: чи забезпечать кожна зі сформованих стратегій досягнення досліджуваним господарством кінцевих стратегічних цілей в умовах динамічного бізнес-середовища; чи створені у досліджуваному підприємстві передумови для практичної реалізації кожної зі сформованих стратегій.

Водночас, досліджено, що реалізація поставлених завдань сприятиме формуванню стратегічної поведінки й успішному впровадженню стратегічного менеджменту досліджуваного сільськогосподарського підприємства.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління

підприємством, вони визначають конкретні місії діяльності організації, мета якої розробити стратегію для досягнення стратегічних цілей, враховуючи найважливіші зовнішні та внутрішні фактори, а також контролювати виконання впроваджених планів, які постійно оновлюються і змінюються.

Управління стратегічним розвитком підприємства агропродовольчої сфери – процес управління, який впливає на створення і реалізацію ефективних стратегій, які сприяють балансу ефективних відносин між організацією, в тому числі з її окремими частинами, зовнішнім середовищем, а також в досягненні стратегічних місій.

Останні події що відбуваються як в Україні так і в усьому світі, в більшості випадків, не залишають аграрним підприємствам шансу на життя як зараз так і у майбутньому.

Позитивна роль сільськогосподарських підприємств в економіці, створенні конкурентного ринкового середовища, забезпеченні зайнятості людей, формуванні середнього класу, вирішенні соціальних проблем і забезпеченні певної політичної стабільності не викликали сумнівів до початку бойових дій. Україна. Справжнім випробуванням для селян стала повсюдна війна.

Ворожі атаки знищили процеси та логістичні коридори в агросекторі, які будувалися протягом багатьох років. Більшість сільськогосподарських угідь було заміновано, деякі були недоступні, а техніка та склади були знищені. Обов'язковим заходом для забезпечення продовольчих потреб країни та населення була заборона на експорт деяких сільськогосподарських продуктів, зокрема вівса, проса, гречки, цукру, солі, жита, худоби тощо.

Крім того, експорт пшениці, кукурудзи, соняшникової олії, м'яса та яєць домашніх курей дозволяється лише за попереднім повідомленням та дозволом уряду. Також на початку березня Кабмін встановив нульові квоти, тобто квоти, які забороняють експорт азотних, калійних, фосфорних мінералів і хімічних добрив. Наприкінці березня уряд зняв заборону на експорт азотних добрив і встановив місячні квоти на експорт до 210 тис. т і до 70 тис. т.

У табл. 3.1. відображено бізнес-модель досліджуваного господарюючого суб'єкту.

Таблиця 3.1

Удосконалення бізнес-моделі підприємства, 2024-2028 р.

Показники	Фактичні складові	Рекомендовані складові
Ключові партнери	ПП «Агромеханік» та інші виробники аграрної техніки; постачальники засобів захисту рослин; агрохімічні та мікробіологічні лабораторії; установки з сертифікації продукції	Розширення кількості виробників аграрної техніки та постачальників засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів
Ключові види діяльності	01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.63 Післяурожайна діяльність 01.64 Оброблення насіння для відтворення 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 10.85 Виробництво готової їжі та страв 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування	
Цінні пропозиції	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	
Взаємовідносини з клієнтами	Персональна підтримка; ведення клієнтської бази; додаткові знижки постійним покупцям	Ведення систематично клієнтської бази; додаткові знижки корпоративним покупцям
Споживчі елементи	Вітчизняні споживачі	Вітчизняні та іноземні споживачі
Ключові ресурси	Парк техніки; складські приміщення; кваліфіковані кадри; клієнтська база	Парк техніки; нерухомість; складські приміщення; кваліфіковані кадри; клієнтська база
Структура витрат	Оплата сировини; оренда земельних площ; заробітна плата; транспортні витрати; податки	
Канали збуту	клієнтська і корпоративна система; елеватори	Сайт підприємства; інші торгові представники

У кваліфікаційному дослідженні нами вивчено основи місії досліджуваного суб'єкта господарювання та шляхи її досягнення. Тобто основною метою господарства, яке є типовим, як і для підприємств-конкурентів, є отримання прибутку на українському ринку.

Військова агресія ускладнила роботу українських портів, куди припадало близько 90 % сільськогосподарського експорту. Сьогодні вирощування аграрної продукції не покриває вартості на ринку збуту. Це означає зниження попиту на насіннєвий матеріал, паливно-мастильний матеріал та добрива, а також всю техніку, необхідну для роботи в агросекторі.

Аграрний сектор перебуває у найгіршому стані за останні 20 років, як і всі сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, агрохолдинги та дрібні фермери. Одним із наслідків вторгнення РФ є падіння цін на експортні культури (пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник). Основною причиною зниження внутрішніх цін на ці культури є блокада російськими військовими українських портів. Морська блокада змусила експортерів реорганізувати свої логістичні ланцюги з морського експорту на залізницю, річковий порт і експорт вантажівок.

Для вибору нової, ефективної стратегії розвитку підприємства, було узагальнено чинники зовнішнього мікросередовища досліджуваного суб'єкта господарювання і ймовірна реакція з боку підприємства на ризики з боку конкурентів, споживачів, виробників, у табл. 3.2.

Серед них вагомими чинниками впливу є: сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції, підняття ціни сировини і матеріалів виробників, перспектива вагомого впливу на політику ціноутворення та інші фактори.

Серед проаналізованих факторів мікросередовища виявлено, що великий вплив на досліджуване господарство мають конкуренти та споживачі. Споживачі – суб'єкти ринкових відносин, які є реальними або потенційними покупцями товарів у конкретних актах ринкового обміну для задоволення

своїх потреб. Досліджуване господарство значну частину продукції реалізує на Полтавщині.

Таблиця 3.2

Чинники зовнішнього мікросередовища, що мають найбільший вплив на управління стратегічним розвитком підприємства, 2023-2025 рр.

Група чинників	Показники	Ймовірна реакція
Споживачі	- сезонність пікових купівель аграрної продукції; - бажання споживачів контролю якості продукції; - вимоги замовника до формування ширшого асортименту продукції (переробка продукції)	- формування сезонних знижок у несезонний період; - вимоги щодо поліпшення зберігання продукції в підприємстві; - створення відділу управління якістю - формування ширшого асортименту продукції, пошук нових ринків збуту
Виробники	- зростання цін на сировину, паливно-мастильні матеріали, засобів захисту рослин тощо; - нестабільні відносини з постачальниками сировини, матеріалів; - широкий асортимент аграрної продукції конкурентів, наявної на ринку; - можливість формування оптових партій закупівлі аграрної продукції	- пошук нових постачальників; - укладання угод на закупівлю сировину, паливно-мастильні матеріали тощо; - формування пропозицій щодо розширення асортименту аграрної продукції; - зниження виробничої собівартості; - встановлення оптимальних цін на аграрну продукцію у порівнянні з конкурентами
Конкуренти	- значна кількість конкурентів; - перспективи на регіональних ринках; - перспектива впливу на політику ціноутворення	- захоплення ринків залежно від місцевого попиту; - контроль якості продукції; - перспективи зниження відпускної ціни реалізації продукції; - здійснення акційних заходів, пропозиція заходів просування продукції

Відповідно, аналіз чинників зовнішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства допоміг визначити перспективні цілі, сутність яких передбачає:

- застосування нових технологій у виробництві продукції;
- зростання рівня маркетингової діяльності;

- розширення ринків збуту аграрної продукції;
- формування позитивного іміджу підприємства агропродовольчої сфери;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- зниження собівартості продукції;
- удосконалення виробничих процесів в господарстві тощо

Управління підприємством – це діяльність відповідних установ і осіб, спрямована на забезпечення ефективного використання матеріалів, праці, фінансів і природних ресурсів з користю, для задоволення соціальних і економічних інтересів працівників підприємства.

Основною метою стратегічного управління господарською діяльністю досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є створення системи, яка може забезпечити ефективне довгострокове існування підприємства в його середовищі на основі зовнішнього аналізу й внутрішнього стратегічного потенціалу.

Тому в турбулентний період бізнес-середовища було запропоновано запровадити нове, ефективне стратегічне управління та застосувати стратегію зростання (розвитку) для покращення функціонування підприємства.

Ця стратегія відображає намір агроформування збільшити продажі, прибуток і капіталовкладення. Вона використовується, коли підприємство хоче повною мірою використати зовнішнє середовище та можливості отримати переваги для виходу на нові ринки та захоплення, підвищення ефективності виробництва для збільшення виробництва та продажів.

Це проявляється в таких видах стратегічного вибору:

1. Інтенсифікація: розширення виробництва та підвищення ефективності шляхом кращого використання наявних ресурсів.
2. Диверсифікація: агроформування розробляє нові види продукції, її переробки для виходу на нові ринки та розширення асортименту продукції.
3. Інтеграція: розширення діяльності господарства на постачальників, конкурентів, різноманітних посередників, продавців тощо шляхом злиття,

поглинання та створення спільних підприємств.

4. Розвиток технології та процесів: інноваційна діяльність з розробки та впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Розвиток ринкових відносин визначив нові принципи управління агропродовольчим виробництвом. Ринкові умови позбавляють керівників агроформувань привілею «стратегічної безвідповідальності» за свої дії. Він повинен самостійно приймати рішучі довгострокові стратегічні рішення з урахуванням економічної ситуації, законодавчих і нормативних актів, що визначають правила ведення виробничої діяльності, кон'юнктури ринку.

3.2. Економічні наслідки формування стратегічного розвитку підприємства агропродовольчої сфери

Якщо на внутрішньому ринку агропродукції загострюється конкуренція, непрофесійна поведінка керівництва організації призводить до величезних збитків або навіть до банкрутства підприємства, прийняття рішень на основі суб'єктивної інтуїції власника, вибір напрямку розвитку, шляху розвитку ринку учасники зникають. Проблема вибору чіткої та послідовної стратегії, стратегічної політики управління та планування кожного підприємства, як і галузі в цілому, стає все більш складною для кожного сільськогосподарського підприємства.

Здатність системи управління не лише вирішувати основні проблеми аграрного сектору, а й усувати негативні прояви об'єктивних і специфічних факторів, тобто протиріччя між економічними інтересами виробників та соціальними інтересами споживачів сільськогосподарської продукції та продовольства, має вирішальне значення в веденні сільського господарства.

Через сезонність і тривалість сільськогосподарського виробництва виробники сільськогосподарської сировини не можуть своєчасно реагувати на

зміни споживчого попиту. Досліджуване агроформування може розглядати різні альтернативи своєї діяльності. У рамках відповідного дослідження можна обрати один із кількох варіантів дій, які традиційно називають стратегічними альтернативами (додаток К).

На нашу думку, саме стратегія зростання може допомогти досліджуваному підприємству функціонувати в умовах динамічного бізнес-середовища.

Для забезпечення реалізації стратегічного розвитку досліджуваного агроформування нами запропоновано наступні тактичні заходи: підвищення загальної ефективності управління підприємством, особливо з метою підвищення цінової конкурентоспроможності продукції, можливе шляхом удосконалення технології виробництва, зокрема:

- 1) використання науково-обґрунтованих сівозмін;
- 2) застосування високоякісних сортів насіння;
- 3) оптимізація структури посівної площі.

Основний принцип сівозміни полягає в тому, що необхідно чергувати культури на ділянці таким чином, щоб через 3-5 років вони поверталися на колишню площу посіву. Якщо можливо, цей термін слід продовжити. Недотримання сівозміни може призвести до низки проблем. По-перше, кількість шкідників і хвороб, що вражають посіви, які тривалий час вирощуються на одному місці, з кожним роком зростатиме і досягне межі. По-друге, в результаті погіршується, виснажується стан ґрунту, суттєво порушується баланс поживних речовин. Таким чином, сівозміна сприяє більш раціональному використанню запасів поживних речовин у ґрунті, зменшенню чисельності шкідників і збудників хвороб, що сприяє збільшенню врожайності.

Раціональна структура посівних площ повинна сприяти:

- внутрішні потреби господарства у продукції рослинництва;
- виконання договірних зобов'язань щодо реалізації аграрної продукції;

- виконання вимог щодо чергування культур у сівозмінах щодо ґрунтово-кліматичних умов і спеціалізації підприємства тощо
- раціональне використання трудових ресурсів та засобів виробництва, особливо техніки.

Нами рекомендовані такі попередники для сільськогосподарських культур досліджуваного підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані попередники для сільськогосподарських культур у підприємстві, 2024-2025 рр.

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

Застосування цих попередників дозволяє підвищити врожайність та якість культури. Тому розміщення його після найкращого попередника вирішить численні проблеми боротьби зі шкідниками та хворобами.

Крім того, посів зернових культур після багаторічних трав і бобових трав майже вдвічі збільшує забезпеченість азотом. Це захистить посіви від вилягання, та зменшить шкоду від хвороб, сприяючи збереженню ресурсів і виробництву екологічно чистих продуктів. За допомогою правильного обробітку ґрунту можете вирішити проблему бур'янів і обійтися без гербіцидів.

Завдяки сівозміні можна підвищити врожайність на 12-15 % без додаткових витрат. Це пояснюється тим, що сівозміна ефективніше пригнічує

хвороби сільськогосподарських культур, бур'яни та шкідників. Сівозміна дозволяє більш раціонально використовувати техніку та покращити баланс гумусу в ґрунті.

У рамках реалізації обраної стратегії для досліджуваного аграрного підприємства запропоновано застосовувати наступні сівозміни, враховуючи культури, що вже вирощуються у підприємстві (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані варіанти сівозмін для підприємства, 2024-2025 рр.

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

Урожайність і якість культури залежать від типу насіння, яке використовується в господарстві. Впровадження високоякісних сортів насіння може збільшити врожайність, а також збільшити загальне виробництво.

На основі проведеного дослідження рекомендовано корпоративну стратегію розвитку для досліджуваного підприємства. Її реалізація потребує додаткових інвестицій у розвиток перспективних напрямів виробництва, захоплення більшої частки ринку, повного використання державної підтримки, використання засобів формування попиту та стимулювання збуту, застосування передових досягнень техніки, технології, організації управління та маркетингу.

Для збільшення валових зборів зернових у досліджуваному підприємстві доцільно використовувати високоврожайні сорти, що не тільки збільшують урожайність, а і сама продукція є якіснішою.

Реалізація планів по виведенню більш перспективних і високоврожайних сортів суттєво впливає на продуктивність. Співвідношення між ними

змінюється внаслідок неякісного виконання плану посіву по одних сортах і надмірного виконання по інших. Якщо збільшиться частка більш урожайних сортів, то, відповідно, збільшиться середня врожайність культури, і навпаки.

У додатку Л представлені рекомендовані нові сорти зернових культур.

Запропоновані сорти мають високу врожайність, високу стійкість до вилягання, посухи та морозів, зимостійкі. Крім того, ці сорти мають високу стійкість до найпоширеніших небезпечних захворювань, що дозволяє значно скоротити витрати на приготування хімікатів для захисту рослин і сприяти оздоровленню навколишнього середовища.

Розрахуємо підвищення урожайності за рахунок впровадження сівозмін у проектному 2024-2025 рр. порівняно з 2022 р. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогнозна ефективність впровадження сівозмін у підприємстві,
2024-2025 рр.**

Показники	Урожайність, ц/га		2024-2025 рр. до 2022 р., (+, -)	Виробництво продукції, ц		2024-2025 рр. до 2022 р., (+, -)
	2022 р.	2024-2025 рр.		2022 р.	2024-2025 рр.	
Пшениця озима	44,1	51,9	+7,8	34911,0	37409,0	+2498,0
Кукурудза на зерно	102,1	106,7	+4,6	108945,0	130516,0	+21571,4
Ячмінь	35,1	38,9	+3,8	10435,0	11856,7	+1421,7
Соняшник	36,0	39,3	+3,3	30745,0	32216,4	+1471,4
Соя	10,5	15,8	+5,3	12014,0	13269,8	+1255,8

Аналізуючи отримані дані табл. 3.4, можна зробити висновок, що за рахунок впровадження в господарстві сівозмін у 2024-2025 рр. урожайність озимої пшениці збільшиться на 7,8 ц/га, соняшнику – на 3,3 ц/га кукурудзи на зерно – на 4,6 ц/га, сої – на 5,3 ц/га, ячменя – на 3,8 ц/га.

Відповідно, також відбудеться збільшення виробництва продукції озимої пшениці на 2498,0 ц, соняшнику – на 1471,4 ц, кукурудзи на зерно – на 21571,4 ц, сої – на 1255,8 ц, ячменя – на 1471,4 ц відповідно. Збільшення урожайності, а отже і виробництва аграрної продукції свідчить про доцільність впровадження науково обґрунтованої сівозміни у агроформуванні.

Визначимо на скільки збільшиться прибуток в досліджуваному

господарстві за рахунок впровадження науково обґрунтованих сівозмін (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозне зростання чистого доходу від реалізації основної сільськогосподарської продукції підприємства за рахунок впровадження сівозмін, 2024-2025 р.

Показники	Чистий дохід від реалізації, тис. грн		2024-2025 рр. до 2022 р., (+, -)
	2022 р.	прогноз	
Пшениця озима	18219,9	19000,3	+780,4
Кукурудза на зерно	143984,2	144133,9	+149,7
Соняшник	37297,7	38003,6	+705,9
Соя	13570,4	14370,4	+800,0
Ячмінь	4377,8	4403	+25,2
Всього	217450,0	219911,2	+2461,2

У результаті впровадження сівозмін чистий дохід у досліджуваному господарстві може збільшитися на 2461,2 тис. грн і складе 219911,2 тис. грн, зокрема за рахунок зростання чистого доходу від озимої пшениці – на 780,4 тис. грн, кукурудзи на зерно – на 149,7 тис. грн, соняшнику – 705,9 тис. грн, ячменя – на 25,2 тис. грн та сої – на 800,0 тис. грн відповідно.

Машинно-тракторний комплекс повинен бути оснащений сучасною сільськогосподарською технікою, яка відповідає вимогам сучасної та високоефективної енерго-, ресурсозберігаючої технології виробництва, переробки та зберігання, умов праці та безпеки під час експлуатації, умов оптимального виконання. При розрахунку складу збирально-транспортних ланок, у тому числі комбайнів і автомобілів, необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення бункера жатки зерном при роботі в заданих умовах, її тривалість. Маршрути руху автотранспорту та кількість автомобілів, необхідних для перевезення зерна від комбайна до комбайна.

Вихідні дані для розв'язування задачі на ПЕОМ наведені в додатку М.

Зокрема, у господарстві за 10 км від елеватора є поле озимої пшениці, а у господарстві доступні для збирання три комбайни Claas Lexion 440 та сім

комбайнів John Deere 7020. Нами запропоновано використовувати теорію масового обслуговування для прогнозування оптимальної кількості автомобілів КАМАЗ-55102 з причепами, необхідних для обслуговування цих комбайнів. Комп'ютерні розрахунки показали, що для обслуговування 7 комбайнів John Deere 7020, 3 комбайнів Claas Lexion 440 та 6 автомобілів КАМАЗ-55102 необхідно 9 одиниць техніки.

У 2022 році для перевезення зерна на комбайнах John Deere 7020 було використано 7 автомобілів КАМАЗ-55102 та 5 автомобілів Claas Lexion 440, вартість яких склала 1565,29 грн. Зрозуміло, що при оптимізованій сукупності збірно-транспортних зв'язків витрати будуть зменшені на 1092,09 тис. грн (69,8%). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збірно-транспортної ланки.

Натомість при роботі збирально-транспортної ланки у складі трьох комбайнів Claas Lexion 440, семи комбайнів John Deere 7020 та 15 автомобілів КАМАЗ-55102 сумарні втрати за одну годину на простої становитимуть 473,20 грн (214,31 грн). обладнання. Простою через простою John Deere 7020 комбінований Claas (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

Коли аграрне підприємство створює стратегію розвитку, воно повинне чітко розуміти свою місію та цілі. Останніми роками непередбачуване бізнес-середовище, велика кількість нових правил і законодавчих актів, обмеженість внутрішніх ресурсів і дедалі складніше зовнішнє середовище, особливо у фінансовому секторі, створили серйозну ситуацію для вітчизняних аграрних підприємств. У цих умовах важливу роль відіграло успішне застосування ідей і прийомів стратегічного корпоративного менеджменту в господарській діяльності.

Війна суттєво впливає на кожне підприємство агропродовольчої сфери: перебої з постачанням, а також зростання вартості енергоносіїв призвело до значного зростання вартості чинників виробництва, в тому числі ціни – на мінеральні добрива та паливно-мастильні матеріали.

Отож, стратегія управління господарською діяльністю досліджуваного підприємства на 2024-2028 рр. створює комплексний підхід до стратегічного розвитку та підвищення економічної ефективності господарства в контексті підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія діяльності досліджуваного підприємства розроблена на п'ять років та узагальнена у вигляді табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Складові елементи стратегії розвитку підприємства, 2024-2028 рр.

Проекти розвитку	Забезпечуючі умови	Роки
Ціль 1 : диверсифікація виробництва для зменшення ризиків недоотримання прибутку		
Організаційно-управлінські	Оптимізація управлінської й організаційної структур	2024
	Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення контролю за діяльністю відповідальних виконавців забезпечення стратегії	2024-2028
	Залучення молодих фахівців (випускників Полтавського державного аграрного університету)	2024
Ціль 2: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринку аграрної продукції		
Техніко-технологічні, екологічні	Автоматизація робочого місця директора підприємства, головних спеціалістів (бухгалтера й агронома)	2025
	Оптимізація посівних площ. Застосування раціональної сівозміни	2025
	Розширення складських приміщень, ремонт існуючих	2026
	Оновлення аграрної техніки	2024
Біологічні	Проведення сортооновлення	2024
Ціль 3: зростання соціальної відповідальності		
Соціальні	Ремонт доріг у с. Погреби Кременчуцького району	2028
	Оплата вартості лікування та реабілітації воїнів ЗСУ с. Погреби Кременчуцького району	2024-2028

Нами розроблено бачення стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, яке включає різні цілі та завдання відповідно. Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності агроформування є першою ціллю стратегії. Для досягнення поставлених цілей необхідно вирішити такі завдання, як підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку.

Вирішити цю ціль та поставлені завдання можна за рахунок пільгових кредитів, субсидій та модернізації виробництва, тобто використання сучасної

техніки, обладнання та новітніх технологій. Очікується, що ця стратегія дозволить агроформуванню вирости на лідируючі позиції на ринку як Кременчуцького району, так і Полтавської області в цілому. Реалізація передбачає вибір оптимальної операційної стратегії серед альтернативних проєктів. Для забезпечення досягнення кожної мети та завдання результативність проєкту визначається індивідуальним періодом виконання.

Реалізація зазначених напрямів може підвищити оплату праці працівників сільського господарства та рівень життя сільських жителів, збільшити обсяги видатків на соціальний розвиток села. Пропозиція застосувати цю стратегію розвитку могла б посилити соціальну відповідальність і задовольнити потреби власників бізнесу. Прийнятий формат стратегії має бути затверджений і реалізований у відповідній послідовності.

Особливої уваги потребує питання поточних організаційних механізмів реалізації стратегій росту (розвитку). На нашу думку, вона має складатися із наступної послідовності дій:

- комплексна оцінка стартових умов;
- визначення конкретного переліку обов'язків для кожної складової стратегії розвитку бюджетування, яка є основою для розробки комплексу показників стратегічної цілі;
- планування термінів реалізації стратегії;
- розрахунок потреби в ресурсах;
- план соціально-економічного моніторингу реалізації стратегії;
- проведення перегляду значень показників діяльності у разі потреби;
- оцінка кінцевих результатів та ефективності реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Використання засобів контролю може бути важливим фактором, що впливає на зростання ефективності стратегії. Також доцільно використовувати засоби контролю в процесі управління підприємством. Контрольна функція повинна охоплювати всі етапи стратегії розвитку досліджуваного

підприємства. Оцінка здійснюється з точки зору доцільності виконання місії та наявності забезпеченості господарства необхідними ресурсами, прогнозування способів ефективного використання цих ресурсів, зручності вибору хронологічних термінів виконання кожного етапу.

Висновки до розділу 3

1. З'ясовано, що за сучасних умов динамічного бізнес-середовища стратегічний розвиток підприємства агропродовольчої сфери може бути складним через різні чинники, зокрема: обмеженість ресурсів, комунікаційні проблеми, невизначеність, посилення регулювання, проблеми безпеки та шкода для іміджу.

2. Стратегія управління господарською діяльністю досліджуваного підприємства на 2024-2028 рр. створює комплексний підхід до стратегічного розвитку та підвищення економічної ефективності господарства в контексті підвищення конкурентоспроможності.

3. Запропоновано запровадити нове, ефективне стратегічне управління та застосувати стратегію зростання (розвитку) для покращення функціонування підприємства. Це проявляється в таких видах стратегічного вибору: інтенсифікація: розширення виробництва та підвищення ефективності шляхом кращого використання наявних ресурсів; диверсифікація: агроформування розробляє нові види продукції, її переробки для виходу на нові ринки та розширення асортименту продукції; інтеграція: розширення діяльності господарства на постачальників, конкурентів, різноманітних посередників, продавців тощо шляхом злиття, поглинання та створення спільних підприємств; розвиток технології та процесів: інноваційна діяльність з розробки та впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

4. Для забезпечення реалізації стратегічного розвитку досліджуваного

агроформування нами запропоновано наступні тактичні заходи: підвищення загальної ефективності управління підприємством, особливо з метою підвищення цінової конкурентоспроможності продукції, можливе шляхом удосконалення технології виробництва, зокрема: використання науково-обґрунтованих сівозмін; застосування високоякісних сортів насіння; оптимізація структури посівної площі.

5. Оптимізовано сукупності збірно-транспортних зв'язків витрати будуть зменшені на 1092,09 тис. грн (69,8 %). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збірно-транспортної ланки.

6. За рахунок впровадження в господарстві сівозмін у 2024-2025 рр. урожайність озимої пшениці збільшиться на 7,8 ц/га, соняшнику – на 3,3 ц/га кукурудзи на зерно – на 4,6 ц/га, сої – на 5,3 ц/га, ячменя – на 3,8 ц/га.

7. Відповідно, також відбудеться збільшення виробництва продукції озимої пшениці на 2498,0 ц, соняшнику – на 1471,4 ц, кукурудзи на зерно – на 21571,4 ц, сої – на 1255,8 ц відповідно. Збільшення урожайності, а отже і виробництва аграрної продукції свідчить про доцільність впровадження науково обґрунтованої сівозміни у агроформуванні.

8. У результаті впровадження сівозмін чистий дохід у досліджуваному господарстві може збільшиться на 2461,2 тис. грн і складе 219911,2 тис. грн, зокрема за рахунок зростання чистого доходу від озимої пшениці – на 780,4 тис. грн, кукурудзи на зерно – на 149,7 тис. грн, соняшнику – 705,9 тис. грн, ячменя – на 25,2 тис. грн та сої – на 800,0 тис. грн відповідно.

9. Розроблено бачення стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, яке включає різні цілі та завдання відповідно. Очікується, що ця стратегія дозволить агроформуванню вирости на лідируючі позиції на ринку як Кременчуцького району, так і Полтавської області в цілому. Для забезпечення досягнення кожної цілі та завдання результативність проекту визначається індивідуальним періодом виконання.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено, що управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери визначають конкретні цілі своєї діяльності з метою здійснення довгострокового управління підприємством і розробляють стратегії досягнення цих цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх умов. Контролює виконання планів розвитку, що постійно оновлюються та змінюються.

2. Розраховано, що досліджуване господарство спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур та наданні послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %, послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

3. Оцінено, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) аграрного підприємства зріс з 158998,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 8,0 %. Зокрема, варто відзначити зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке склало 57,1 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за період у 2018-2022 рр.

4. Разом з тим, у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2022 рр. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн та 52629,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 47429,0 тис. грн відповідно.

5. Проаналізовано, що виробництво сільськогосподарської продукції коливалося. Зокрема, спостерігається незначне зниження виробництва озимої пшениці – на 16,5 % або 6908,0 ц, сої – на 70,5 % або 28659,0 ц відповідно.

Водночас, виробництво кукурудзи на зерно зазнало незначного зростання – 4,7 % або 4922,0 ц, виробництво соняшнику зросло – на 10,5 % або 2929,0 ц. Разом з тим, протягом 2020-2022 рр. спостерігається зростання виробництва ячменю та гороху. Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції демонструє поглиблення спеціалізації виробництва аграрного господарства.

6. З'ясовано, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно знизилися – на 96,1 % або 21238,0 ц; на 46,0 % або 12485,0 ц; на 18,1 % або 6592,0 ц відповідно, що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства. Виключенням є зростання обсягу реалізації соняшнику на 29889,0 ц або на 2,6 рази у 2022 р. проти 2018 р.

7. Зрозуміло, що стратегічний аналіз розглядається як аналіз складної та динамічної сукупності факторів, які в узагальненому вигляді поділяються на внутрішні первинні та другорядні, зовнішні загальні та зовнішні прямі фактори, що впливають на ефективність діяльності аграрного підприємства в динамічних умовах зовнішнього середовища.

8. Застосувавши SWOT-аналіз, діходимо висновку, що привабливими сферами діяльності, які можуть забезпечити конкурентну перевагу в зовнішньому середовищі для досліджуваного господарства, є: доступ до нових ринків або сегментів ринку; можливість застосування кращих стратегій; наявність позитивних тенденцій щодо попиту на продукцію; темпи зростання галузі.

9. Разом з тим, загрозами виявилися: посилення конкурентного тиску, агресивна поведінка конкурентів; поява нових конкурентів; недосконалість законодавчого забезпечення; незадовільний рівень розвитку сировинної бази; нерозвиненість інфраструктури АПК; посилення впливу цін на покупців, постачальників тощо.

10. Стратегія управління господарською діяльністю досліджуваного підприємства на 2024-2028 рр. створює комплексний підхід до стратегічного розвитку та підвищення економічної ефективності господарства в контексті

підвищення конкурентоспроможності.

11. Запропоновано запровадити нове, ефективне стратегічне управління та застосувати стратегію зростання (розвитку) для покращення функціонування підприємства. Це проявляється в таких видах стратегічного вибору: інтенсифікація: розширення виробництва та підвищення ефективності шляхом кращого використання наявних ресурсів; диверсифікація: агроформування розробляє нові види продукції, її переробки для виходу на нові ринки та розширення асортименту продукції; інтеграція: розширення діяльності господарства на постачальників, конкурентів, різноманітних посередників, продавців тощо шляхом злиття, поглинання та створення спільних підприємств; розвиток технології та процесів: інноваційна діяльність з розробки та впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

12. Для забезпечення реалізації стратегічного розвитку досліджуваного агроформування нами запропоновано наступні тактичні заходи: підвищення загальної ефективності управління підприємством, особливо з метою підвищення цінової конкурентоспроможності продукції, можливе шляхом удосконалення технології виробництва, зокрема: використання науково-обґрунтованих сівозмін; застосування високоякісних сортів насіння; оптимізація структури посівної площі.

13. Оптимізовано сукупності збірно-транспортних зв'язків витрати будуть зменшені на 1092,09 тис. грн (69,8 %). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збірно-транспортної ланки.

14. За рахунок впровадження в господарстві сівозмін у 2024-2025 рр. урожайність озимої пшениці збільшиться на 7,8 ц/га, соняшнику – на 3,3 ц/га кукурудзи на зерно – на 4,6 ц/га, сої – на 5,3 ц/га, ячменя – на 3,8 ц/га.

15. Відповідно, також відбудеться збільшення виробництва продукції озимої пшениці на 2498,0 ц, соняшнику – на 1471,4 ц, кукурудзи на зерно – на 21571,4 ц, сої – на 1255,8 ц відповідно. Збільшення урожайності, а отже і виробництва аграрної продукції свідчить про доцільність впровадження

науково обґрунтованої сівозміни у агроформуванні.

16. У результаті впровадження сівозмін чистий дохід у досліджуваному господарстві може збільшитися на 2461,2 тис. грн і складе 219911,2 тис. грн, зокрема за рахунок зростання чистого доходу від озимої пшениці – на 780,4 тис. грн, кукурудзи на зерно – на 149,7 тис. грн, соняшнику – 705,9 тис. грн, ячменя – на 25,2 тис. грн та сої – на 800,0 тис. грн відповідно.

17. Розроблено бачення стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, яке включає різні цілі та завдання відповідно. Очікується, що ця стратегія дозволить агроформуванню вирости на лідируючі позиції на ринку як Кременчуцького району, так і зростання частки ринку у Полтавській області в цілому. Для забезпечення досягнення кожної цілі та завдання результативність проекту визначається індивідуальним періодом виконання.