

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
20 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне управління аграрним підприємством»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Мязін Єгор Андрійович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Віталій СОБЧИШИН

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ | 7 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ | 16 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства | 16 |
| 2.2. Стратегічний аналіз підприємства | 21 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ | 29 |
| ВИСНОВКИ | 40 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 42 |
| ДОДАТКИ | 47 |

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрні підприємства відіграють ключову роль у створенні продовольчої безпеки та забезпеченні економічного розвитку. В умовах зростаючої конкуренції та впливу зовнішнього середовища вони повинні боротися за покращення своєї конкурентної переваги за допомогою ефективних інструментів управління, забезпечення результативності стратегічного управління, що і пояснює обрану тему дослідження.

Аспекти стратегічного управління є предметом зацікавленості багатьох вчених, зокрема: В. Варги, В. Василенка, Л. Довганя, В. Ільчука, С. Кускової, Д. Максименка, А. Міщенко, І. Отенко, М. Портера, П. Саблука та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дана кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри 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 основ й обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління підприємством. Відповідно сформульованої мети даного дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- визначення сутності економічних категорій «стратегія», «стратегічне управління», «стратегічне управління підприємством»;
- оцінка фактичного стану стратегічного управління підприємством;
- розробка заходів щодо забезпечення та реалізації стратегії господарюючого суб'єкту за сучасних умов.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління підприємством.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти стратегічного управління підприємством.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод, який з'ясовує зв'язок між явищами та безперервним розвитком фактів. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи використовувалися абстрактно-логічні методи та прийоми, графічний, монографічний, а також економіко-статистичні методи тощо.

Інформаційною базою виступили: законодавство України, дослідження вітчизняних, зарубіжних учених, періодичні видання, річна звітність основних економічних показників суб'єкту господарювання.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість проведеного дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків й рекомендацій для запровадження стратегічного управління на рівні підприємства. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані в підприємствах аграрної сфери.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Необхідність удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов», «Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023-2024 н.р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 38 сторінці основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань. Робота містить 7 таблиць, 5 рисунків та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У динамічних умовах бізнес-стратегія сучасних суб'єктів господарювання розглядається в систематичній (явній) формі та відповідно розробляється та реалізується за допомогою стратегічних концепцій, які часто називають «філософією бізнесу».

Агроформування мають детальні стратегії у своїх наборах інструментів, які складаються із запланованих і поетапних дій на різних часових та просторових рівнях для боротьби з несподіваними подіями й постійною конкуренцією. Це свідчить про те, що господарюючий суб'єкт підтримує стабільно високу конкурентоспроможність на ринку та здатний вчасно реагувати на зміни, вимоги ринку та конкуренцію.

Організації, які ефективно підтримують свою конкурентну позицію на ринку, покладаються на сплановані та поступові дії в різних часових та просторових масштабах, щоб підготуватися до несподіваного розвитку ситуації та постійної конкурентної боротьби, мають детальну стратегію [17, с. 128].

Ситуація глобалізації, посилення конкуренції на внутрішніх ринках сільськогосподарської та харчової продукції, непрофесійна поведінка менеджменту тощо можуть призвести до значних збитків і, навіть, до банкрутства. Агробізнес поступово вступає в еру інтуїтивного прийняття рішень, що є суб'єктивним вибором учасників ринку.

Зрозуміло, що одним із основних ризиків у прийнятті стратегічних рішень компаній агропродовольчої галузі є вибір конкретної стратегії управління, якої бізнес-одиниця дотримується в подальшому процесі управління [18].

Нестабільні ситуації створюють реальні проблеми для менеджерів, оскільки вони менш схильні приймати правильні стратегічні рішення. За таких

обставин вибір стратегії управління організацією потребує комплексної оцінки факторів, що впливають на аграрну освіту, та оцінки можливих стратегій. Крім того, для підвищення ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідно регулярно вдосконалювати їхню діяльність та запроваджувати ефективні методи управління такими підприємствами з урахуванням наявного зарубіжного досвіду. При цьому, основним завданням сучасних економічних агентів має бути забезпечення досягнення прибутку в довгостроковій перспективі функціонування організації [30, с. 160].

Стратегічне управління слід розглядати в контексті загальних концепцій управління. Як відомо, ключ до загального менеджменту полягає в здатності чітко формулювати цілі суб'єкта господарювання та реалізовувати ідеї, використовуючи знання та навички співробітників усіх рівнів.

Стратегічне управління часто називають «ринковим стратегічним управлінням». Це підкреслює орієнтацію на ринок і зовнішню орієнтацію компанії. Тому стратегічний аналіз спочатку має бути зосереджений на вивченні ринків і конкурентів, а лише на вивченні внутрішніх ресурсів та можливостей [33, с. 99].

Науковці [35, с. 160; 39, с. 54] визначають стратегію як дію, аргумент, концепцію, спрямовану на пошук рішення проблеми, яка має серйозний вплив на ситуацію та може бути реалізована за допомогою певної послідовності дій.

Для вирішення цього необхідно серед методів впливу менеджменту на стратегічні завдання підприємства зосередити увагу на системі взаємопов'язаних функцій стратегічного управління, спрямованих на формування стратегії розвитку. Тобто управління стратегічним аналізом, стратегічним вибором і реалізацією плану, стратегія.

За В. Василенком [5, с. 45], стратегічне управління – це процес, у якому менеджери беруть на себе довгострокове керівництво організацією, встановлюють конкретні поведінкові цілі, розробляють стратегії для їх досягнення та враховують усі важливі зовнішні та внутрішні фактори. Це

процес, який забезпечує виконання планів розроблених у відповідь. Плани постійно розвиваються та змінюються.

Отже, стратегічне управління – це процес вибору та досягнення цілей, вивчення зовнішнього середовища та після досягнення поставлених цілей формування стратегій внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку об'єкта підприємницької діяльності.

На думку вчених [38, с. 132], суть стратегії розкривається в поєднанні п'яти «П»: стратегія – план дій; стратегія – конкретні дії, спрямовані на отримання переваги над конкурентами; стратегія – список конкретних дій; план (схема), який можна не виконати, але послідовність дій також повинна бути забезпечена; стратегія – позиція в навколишньому бізнес-середовищі. Отож, стратегія – це бачення (перспектива) певного стану, якого потрібно досягти і до якого потрібно прагнути.

Оцінивши передумови формування та розвитку наукових поглядів на основні положення концепції стратегічного управління, можна визначити чотири основні етапи етимології парадигми стратегічного управління (додаток Б) як окреме поняття.

В даний час існує багато концепцій формулювання стратегії. Розглядаючи їх розвиток, в основних складових стратегічного управління можна виділити наступні етапи змін: опис існуючих стратегічних позицій (1980-ті рр.); управління на основі вибору стратегічних завдань (1990-ті рр.); управління в умовах динамічно зростаючої невизначеності в бізнес-середовищі (кінець 1990-х рр.); управління формуванням мережі (2000-ті рр.).

Одним із головних завдань кожного керівника є досягнення балансу у взаємодії компанії з навколишнім середовищем. Кожна організація бере участь у трьох процесах: Вхід – отримує ресурси із зовнішнього середовища. Трансформація – перетворення ресурсів на продукти. Вихід – переміщення продукту в зовнішнє середовище. Менеджерам необхідно забезпечити баланс між витратами та результатами. Коли цей баланс порушується, компанії стикаються з кризою. За сучасних умов саме ринок контролює процес виходу,

який підтримує цю рівновагу. Це відображається в тому, що першим блоком структури стратегічного управління є аналіз зовнішнього середовища.

Дослідимо переваги підприємств від застосування стратегічного управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні переваги підприємства від застосування стратегічного управління [4; 11, с. 102]

Слід зазначити, що підвищення рівня нестабільності спонукає управлінські практики до розробки нових стратегічних методів управління діяльністю організаційних структур [19, с. 109].

Застосування стратегічного підходу до підприємницької діяльності сприяє створенню системи, в якій ефективні управлінські рішення з урахуванням умов зовнішнього середовища оптимально розвивають усі

елементи бізнес-діяльності.

Враховуючи швидкі та непередбачувані зміни сучасного середовища, є вагомими підстави скептично ставитися до ефективності класичних методів стратегічного планування та шукати певні альтернативи [13, с. 89].

Варто дотримуватися думки, що стратегічне планування є основою бізнес-рішень. Сучасні умови демонструють необхідність залучення працівників усіх рівнів до стратегічного мислення та формування цілей і завдань.

Тому для цього є причини [21, с. 149]: по-перше, компанії працюють в умовах швидких змін, які потребують коригування, уточнення тощо існуючих стратегій. За таких умов робота керівництва ускладнюється, а швидша адаптація можлива лише завдяки командній роботі. Коли кожен співробітник бере на себе відповідальність за відділ і приймає рішення. Тому, коли рішення приймаються на нижчому рівні, час на впровадження змін скорочується.

Далі йде складність управління організаційною структурою. Динамічний стан зменшує можливість впливу на ситуацію і підкреслює питання контролю лише при моніторингу ситуації. Однак залучення підлеглих співробітників до процесу стратегічного планування дозволяє контролювати розробку та реалізацію стратегії. Це, зокрема, стосується можливості залучення працівників на всіх рівнях суб'єкта господарювання, наприклад, через семінари та навчальні курси, щоб сприяти розвитку стратегічного мислення. Це дозволяє будувати корпоративну культуру, засновану на розумінні та відповідальності за організаційний розвиток.

По-третє, потрібна гнучка організація. Великі компанії мають стати мобільними [5, с. 234]. Ця гнучкість дозволяє учасникам ринку реагувати на швидкі зміни в бізнесі, викликані інноваційними технологіями, мінливими потребами споживачів і новими конкурентами. Однак гнучкі організаційні структури працюють лише зі стратегічно орієнтованими співробітниками. Якщо бачення співробітників обмежене їхньою робочою сферою, доведеться швидко внести зміни.

Коли йдеться про гнучкість, слід мати на увазі, що зміни можуть бути ініційовані не лише зверху, тобто керівництвом, а й знизу, тобто працівниками. Співробітники часто контролюють нові тренди швидше, ніж керівництво [37, с. 168].

По-четверте, зниження продуктивності управління через надмірне кількісне перевантаження керівників. Якщо є високоефективна культура компанії, яка не винагороджує спільне стратегічне бачення, це може призвести до опору змінам. Зазначене свідчить про наявність певних глобальних тенденцій щодо підвищення стратегічної значимості окремих працівників [33, с. 99].

Сучасні ділові ситуації демонструють необхідність поєднання системного управління та реалізації можливостей конкретної ситуації. Компанії повинні спростити свої бізнес-процеси. Це означає, що, особливо у великих компаніях, для швидкого та ефективного вирішення економічних завдань необхідно розділити систему на конкретні локальні підсистеми відповідно до функціональних завдань. При цьому, важливо забезпечити оптимальність цього відділу за функціональними завданнями та цілями [9, с. 72].

Основним завданням даного відділу є формування, розвиток і функціонування систем управління, які дозволяють оптимально використовувати реальні ресурси і, при цьому, максимально ефективно вирішувати бізнес-проблемні ситуації в найкоротші терміни. Тому загальні завдання управління поділяються на регіональні проблеми, а для їх вирішення формуються конкретні регіональні системи управління та координується їх діяльність.

У контексті динамічного розвитку стратегічного менеджменту та його переваг перед іншими теоріями стратегічний менеджмент почав розвивати невластиві йому характеристики [8, с. 14].

Зрозуміло, що стратегічне управління не є єдиним засобом, за допомогою якого організація може вирішити всі свої проблеми. Крім того,

необґрунтовані очікування, які покладаються лише на менеджерів, можуть призвести до контрпродуктивних результатів, тому менеджерам необхідно практикувати інноваційний менеджмент і діяти на основі різноманітної інформації та знань.

Тому найпопулярнішим серед них є те, що стратегічне управління забезпечує визначення параметрів і середовища майбутньої організаційної структури. Хоча це дає можливість оцінити майбутні перспективи та зосередитися на результатах, у системах стратегічного управління ймовірність досягнення заданих показників не є 100 % [23, с. 286, 36, с. 60].

Згідно з дослідженнями, кілька років тому у стратегічному плануванні України склалася негативна ситуація. Це пояснюється тим, що лише 30 % компаній використовують його постійно [2; 3]. Проте ситуація покращилася, і тепер компанії якомога серйозніше думають про майбутнє.

Слід також зазначити, що іноземні підприємства мають значні переваги перед бізнесом з точки зору досвіду та можливостей для розробки та надання стратегій для стратегічного управління ефективною діяльністю суб'єктів господарювання.

В сучасних умовах господарювання існують суттєві відмінності у реалізації принципів стратегічного менеджменту щодо ефективності діяльності іноземних та вітчизняних підприємств. Ці відмінності в основному зумовлені такими факторами, як нестабільність української економіки та обмежені управлінські, людські та фінансові ресурси, пов'язані зі стратегічним управлінням корпоративною діяльністю [2].

Сучасний контекст стосується використання формалізованих правил і процедур у гнучких системах стратегічного планування, що характеризується раціональною поведінкою учасників. Такий підхід покращує здатність керівництва адаптувати компоненти планування до умов ринку, що швидко змінюються. Як було сказано вище, з тенденцією розвитку світової економіки фокус уваги менеджменту поступово зміщується з внутрішнього середовища компанії на середовище реагування на постійно відбуваються зовнішні зміни.

Сучасна корпоративна діяльність пропонує багато можливостей, найважливіша з яких полягає в тому, що підприємства включені в глобалізацію. У цій ситуації вітчизняні компанії поступаються іноземним. У той час як глобалізація є технологічно потужною, конкурентоспроможною та широко проникла на український ринок. Зокрема, підприємство перебуває на стартовому етапі, без достатнього досвіду стратегічного планування, стабільності в збуті продукції та команди експертів [5, с. 33].

Швидкість, ефективність, орієнтація на потреби споживачів, якість і продуктивність є факторами, які забезпечують компаніям найвигіднішу конкурентну позицію в глобальній економічній системі. При виробництві товарів, які відносно рідко зустрічаються на ринку, оптимальна стратегія має бути спрямована на адаптацію виробника до мінливих потреб окремих груп споживачів та вимог ринку. За цих вимог необхідно формувати попит на продукт підгрупі споживачів, які незадоволені наявними типами продукту та готові платити за нього. Тактичні заходи виробників мають бути пов'язані з реформуванням систем управління мотивацією праці [17, с. 124].

До того ж, варто використовувати всі засоби для швидкого отримання інформації, здатність знаходити шляхи захисту важливих рішень для обраного сектору виробництва (підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках, можливість збільшення експортного потенціалу країни, співпраця з міжурядовими організаціями) тощо [20, с. 216].

Зрозуміло, що вибір оптимальної конкурентної стратегії залежить від сфери бізнесу, в якій працює виробник. При масовому виробництві простих і звичайних виробів основна увага приділяється зниженню ціни одиниці виробу. Тобто використовуються стратегії масового маркетингу. Низькі ціни за одиницю визначають низький рівень цін на продукцію і забезпечують конкурентну перевагу [16, с. 278].

Останніми роками стратегічний менеджмент все більше набуває рис, які дають обґрунтування для здійснення його трансформації. В сучасних умовах світові тенденції розробки стратегічних планів також активно

впроваджуються в Україні. Особливу увагу варто акцентувати на можливості впровадження штучного інтелекту та інших нових технік, які допоможуть досягти максимальних результатів [35, с. 160; 37, с. 168].

Згідно з результатами проведеного дослідження, стратегічне управління ефективністю в підприємствах агропродовольчої сфери являє собою складну систему взаємопов'язаних структурних елементів у рамках стратегічного планування.

З'ясовано, що важливі аспекти стратегічного управління аграрним підприємством:

- стійкість до ризиків: розробка стратегії хеджування ризиків, диверсифікація виробництва, страхування;
- інноваційний розвиток: впровадження нових технологій, селекції, методів вирощування та обробки продукції;
- ефективне управління ресурсами: оптимізація використання земельних ресурсів, води, добрив, пестицидів, енергії;
- маркетингова орієнтація: вивчення потреб та запитів споживачів, формування конкурентоспроможної продукції, просування бренду;
- управління людськими ресурсами: розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, мотивація співробітників;
- соціальна відповідальність: дотримання екологічних норм, етичних принципів ведення бізнесу, участь у соціальних проектах.

Отже, стратегічне управління аграрним підприємством – це комплексний процес, спрямований на забезпечення довгострокового успіху та стійкості підприємства в мінливому середовищі агросектору.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

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

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, доходів від господарської діяльності. Чистий прибуток, отриманий після зазначених розрахунків, повністю знаходиться в розпорядженні підприємства. Напрямок використання визначається засновником (власником). Не менше 10,0 % чистого прибутку агроформування розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх частці в статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток.

Вся господарська діяльність регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Майно господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших засобів, які відображаються в самостійному балансі. Майно сільськогосподарських організацій належить на праві власності.

Підприємство знаходиться у Полтавській області, де знаходиться його виробнича база і потужності. Земля підприємства розташована у зоні Лісостепу з помірно–континентальним кліматом (із достатнім зволоженням).

Розглянемо детальніше основні чинники, що допомагають функціонувати досліджуваному підприємству агропродовольчої сфери протягом 2021-2023 рр.

Земля завжди була і залишається значною складовою природних ресурсів, основою сільськогосподарського виробництва, основою і місцем розміщення суб'єктів господарювання всіх галузей економіки країни.

Склад угідь характеризується процентними співвідношеннями і структурами, які свідчать про динаміку змін.

Розглянемо динаміку земельних ресурсів підприємства агропродовольчої сфери за досліджуваний період (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2021–2023 рр.

| Показники | Роки | | | 2023 р. до 2021 р., % |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|-----------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Загальна земельна площа, га | 1190 | 1190 | 1120 | 94,1 |
| Всього сільськогосподарських угідь, га | 1068 | 1068 | 1045,9 | 97,9 |
| з них: рілля | 1057,3 | 1057,3 | 1036,5 | 98,0 |
| питома вага, % | 99 | 99 | 99,1 | 100,1 |
| пасовища | 10,7 | 10,7 | 9,4 | 88,1 |
| питома вага, % | 1 | 1 | 0,9 | 90,0 |

Аналіз даних табл. 2.1 показують, що площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, зменшилась у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. на 22,1 га, що обумовлено зменшенням площі ріллі до 1036,5 га і пов'язано із зниженням кількості орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зменшилася на 1,3 га або 11,9 % відповідно.

За сучасних умов трудові ресурси представлені людьми зі свідомістю, волею, економічними та соціальними потребами і тому повинні враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси соціальних класів людей.

Залучення персоналу у підприємстві відповідає його цілям, одночасно, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю.

Аналізоване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва, тваринництва. Основний вид економічної діяльності є вирощування зернових культур, бобових культур та насіння олійних культур.

Проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства, станом

на 2023 р. у підприємстві працює 44 особи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2021–2023 рр., осіб

| Показники | Роки | | | 2023 р. до 2021 р. | |
|------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|-------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | (+, -) | % |
| Середньорічна кількість працівників | 41 | 45 | 44 | +3 | 107,3 |
| Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві | 39 | 43 | 42 | +3 | 107,7 |
| у т. ч. в рослинництві | 36 | 40 | 39 | +3 | 108,3 |
| тваринництві | 3 | 3 | 3 | 0 | 0,0 |
| Матеріальні витрати, тис. грн | 24967,0 | 31149,0 | 32110,0 | +7143,0 | 128,6 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн | 6649,0 | 7887,0 | 8373,0 | +1724,0 | 125,9 |
| Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн | 162,171 | 175,267 | 190,295 | +28,125 | 117,3 |
| Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, % | 26,6 | 25,3 | 26,1 | -0,6 | - |

При цьому за останні 3 роки кількість працівників збільшилася на 3 особи або 7,3 % в тому числі у рослинництві – збільшилася на 3 особи (8,3 %). Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві складає 95,5 % середньорічної кількості працівників.

Діяльність підприємства нерозривно пов'язана з наявністю та використанням основних засобів, які повинні характеризуватися відповідною організацією та структурою виробничого процесу. З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання необхідного прибутку необхідно проводити постійний аналіз ефективності використання основних фондів та вивчати фактори, що впливають на ці зміни. Підприємство повністю забезпечено як основними, так і оборотними засобами для ведення господарської діяльності (табл. 2.3), ефективність використання яких за 2021-2023 рр. зросла.

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та
ефективність їх використання, 2021–2023 рр.**

| Показники | Роки | | | 2023 р. до 2021 р. | |
|------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|--------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | (+, –) | % |
| Вартість основних засобів, тис. грн | 16371,0 | 20346,0 | 19853,0 | +3482,0 | 121,27 |
| Залишки оборотних засобів, тис. грн | 29512,0 | 30617,0 | 30915,0 | +1403,0 | 104,75 |
| Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб | 719,8 | 680,4 | 702,6 | -17,2 | 97,61 |
| Забезпеченість основних засобів оборотними, грн | 1,8 | 1,5 | 1,56 | -0,24 | 86,67 |
| Фондовіддача, грн | 1,56 | 1,30 | 1,79 | 0,23 | 114,74 |
| Фондомісткість, грн | 0,64 | 0,77 | 0,56 | -0,08 | 87,50 |
| Одержано на 100 грн. вартості основних засобів, грн товарної продукції | 156,0 | 130,0 | 179,0 | +23,0 | 114,74 |
| операційного прибутку | 58,0 | 10,0 | 19,0 | -39,0 | 32,8 |

Аналіз табл. 2.3 доводить, що протягом досліджуваного періоду зменшилися показники: фондоозброєності – на 17,2 тис. грн (2,4 %), забезпеченості основних засобів оборотними коштами – на 0,24 грн (13,3 %), показники фондомісткості – на 0,08 грн (12,9 %); зросли показники: фондовіддача – на 0,23 грн (14,8 %). Позитивним стало збільшення товарної продукції на 23 грн (14,8 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів, при цьому операційний прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на 39 грн (66,8 %).

Згідно із коефіцієнтом спеціалізації, що дорівнює – 0,538, підприємство має багатогалузевий рівень спеціалізації (боби сої, зернові, соняшник, насіння ріпаку). На діяльність підприємства впливають велика кількість факторів, що підвищують ризик діяльності, ступінь невизначеності в майбутніх умовах роботи підприємства, основний з яких це війна і, відповідно, зменшення логістичних можливостей. Особливе значення у зв'язку з цим набуває виробничо–комерційна діяльність підприємства.

Розглянемо результати виробничо–комерційної діяльності підприємства

(табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2021–2023 рр.**

| Показники | Роки | | | 2023 р. до 2021 р. | |
|--------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|-------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | (+, –) | % |
| Чистий дохід, тис. грн | 25557,0 | 26400,0 | 35579,0 | +10022,0 | 139,2 |
| Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн | 623,3 | 586,7 | 808,6 | +185,3 | 129,7 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 12800,0 | 22283,0 | 30201,0 | +17401,0 | 235,9 |
| Операційний прибуток, тис. грн | 9482,0 | 2009,0 | 3817,0 | -5665,0 | 40,3 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 8414,0 | 135,0 | 135,0 | -8279,0 | 1,6 |
| Поточні зобов'язання, тис. грн | 14480,0 | 19288,0 | 19361,0 | +4881,0 | 133,7 |
| Загальний коефіцієнт ліквідності | 2,038 | 1,587 | 1,597 | -0,441 | 78,4 |
| Власний капітал, тис. грн | 31318,0 | 31453,0 | 31588,0 | +270,0 | 100,9 |
| Сума пасивів, тис. грн | 47302,0 | 51247,0 | 50949,0 | +3647,0 | 107,7 |
| Коефіцієнт автономії | 0,662 | 0,614 | 0,62 | -0,042 | 93,7 |
| Рівень рентабельності, % | 74,1 | 9 | 12,6 | -61,5 | - |
| Норма прибутку, % | 51,4 | 0,7 | 0,7 | -50,7 | - |

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що в порівнянні з 2021 р. в 2023 р. чистий дохід збільшилося на 10022,0 тис. грн (39,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 185,3 тис. грн (29,7 %). Чистий прибуток зменшився на 8279,0 тис. грн (на 98,4 %). Рівень рентабельності зменшився на 61,5 % та у 2023 р. становив 12,6 %, а норма прибутку – на 50,7 % та у 2022 р. становила 0,7 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність в підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність суттєво зменшилася.

Стратегічне управління на всіх етапах включає аналіз середовища підприємства, з якого визначаються стратегічні напрями розвитку. Сутність формування стратегічних дій підприємства полягає у визначенні напрямку розвитку, розробці системи дій для ефективного наближення до обраного орієнтиру, оцінці та контролі процесу реалізації обраної стратегії. При цьому, найважливішим є поведінка господарства та його позиція на ринку. У

сучасних умовах можливість реалізації стратегії розвитку підприємства агропродовольчої галузі залежить від ряду факторів, зокрема від здатності підприємства реалізувати стратегію (як правило, це його бачення необхідності змін).), воєнний стан, політична ситуація в країні, економічна стабільність або нестабільність, властива певним етапам економічного розвитку, життєвий цикл підприємства тощо.

Отже, необхідно провести стратегічний аналіз діяльності господарства з метою подальшого визначення напрямків удосконалення формування стратегії розвитку підприємства.

2.2. Стратегічний аналіз підприємства

Аграрна галузь завжди була основою національної економіки України, що робило її найбільш вразливою до тотальних нападів росії та всіх негативних впливів. Окупація значних територій сільськогосподарських угідь, руйнація давно налагоджених логістичних мереж, виробничо-технологічних процесів, закриття портів, серйозне знищення виробничого та ресурсного потенціалу стали справжнім випробуванням на міцність агротоваровиробників.

Відтак, запровадження системи стратегічного управління є об'єктивно необхідним процесом у сфері управління досліджуваним підприємством, який підвищує готовність бізнес-організації адекватно реагувати на несподівані зміни та вирішувати поточні та стратегічні проблеми (стратегічне управління необхідне в певний момент, коли змінюється середовище). У динамічному середовищі погіршення фінансового становища агроформування зумовлене негативними економічними тенденціями у світі, особливо падінням виробництва, погіршенням фінансових результатів та корпоративною неплатоспроможністю. Вийти із ситуації можна, сформувавши відповідну корпоративну стратегію.

У сучасній ситуації керівники аграрного підприємства прагнуть побудувати системи взаємодії та ієрархії, щоб забезпечити створення довгострокових стратегій самовдосконалення для отримання конкурентної переваги. Процес стратегічного управління складається з п'яти етапів: визначення, аналіз, формулювання, впровадження та оцінка. Водночас, важливим завданням у діяльності підприємства агропродовольчої сфери є аналіз та прогнозування екологічної та ринкової ситуації з метою формування конкурентної позиції та синхронізації управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища. Отож, фактори зовнішнього середовища якраз і визначають, як суб'єкт сільського господарства буде пристосовуватися до умов, що змінюються, що не залежить від його власних дій.

Системним інструментом дослідження зовнішнього середовища є метод SWOT-аналізу, в якому встановлюється взаємозв'язок між сильними і слабкими сторонами діяльності господарства, загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність.

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

Першим кроком SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін діяльності сільськогосподарського формування у порядку зменшення важливості.

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

Результатом є перелік найвпливовіших факторів зовнішнього ринкового середовища, що впливають на управління досліджуваним підприємством (табл. 2.5).

Отож, за даними табл. 2.5 з'ясовано, що найслабшими сторонами господарської діяльності підприємства є організація збуту, наявність нового

обладнання, впровадження новітніх технологій і використання передових методів управління підприємством. Це є ключовими питаннями під час прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 2.5

Сильні і слабкі сторони підприємства, 2021-2023 рр.

| Показники | Сильні сторони (+) | Слабкі сторони (-) |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Гнучкість діяльності | | - |
| Імідж підприємства | + | |
| Відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби | | - |
| Оперативність прийняття управлінських рішень | | - |
| Можливість адаптації продукції до потреб ринку | | - |
| Порушення технологій управління та виробництва | | - |
| Коефіцієнт розвиненості соціальної інфраструктури | | - |
| Кваліфікаційний склад персоналу | + | |
| Швидкість реагування персоналу на зміни | | - |
| Чіткість розподілу повноважень та функцій | | - |
| Відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби | | - |
| Наявність фінансових ресурсів | + | |
| Відсутність інвестування в маркетинг | | - |
| Відсутність ефективної системи стимулювання покупців та збуту | | - |
| Використання маркетингу як обов'язкової складової діяльності підприємства | | - |
| Широта асортименту | | - |
| Фінансові можливості підприємства використовувати нові технології | | - |
| Освоєння нових ринків збуту | | - |
| Низький рівень заробітної плати працівників | | - |
| Високий рівень зносу основних засобів | | - |
| Сегментування ринку | + | |
| Стабільність попиту | + | |
| Якість аграрної продукції (послуг) | + | |
| Виробництво, продаж достатнього обсягу продукції у межах наявних ресурсів | + | |
| Використання набутого досвіду традиційних технологій | + | |

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

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

Метою зовнішнього аналізу є складання списку, аналіз і остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення повинні бути зосереджені на використанні можливостей і захисті від загроз, пов'язаних із змінами навколишнього середовища.

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

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

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

Аналіз даних табл. 2.6 продемонстрував, що для розвитку досліджуваного господарюючого суб'єкту важливими є політичні та економічні фактори.

Причиною може бути воєнний стан, а також політична та економічна ситуація, що склалася в країні, що призводить до зростання рівня інфляції та нестабільності курсу валют, що впливає на вартість ресурсів виробництва аграрної продукції, виникненню корупції в економічних процесах відводиться важлива роль. Як було сказано вище, агроформування працює з партнерами в різних регіонах і відчуває різке скорочення замовлень через ризик розповсюдження бойових дій.

Також слід зазначити, що суб'єкт господарювання має тенденцію до стабільного зростання вартості продукції, сировини та матеріалів, що негативно позначається на розмірі прибутку за поточного рівня цін. Це також впливає на зменшення обсягу коштів, спрямованих на розвиток та вдосконалення діяльності.

Тому серед політико-економічних факторів зовнішнього середовища найбільший вплив мають воєнний стан, політична нестабільність, корупція; вартість ресурсів, сировини і матеріалів; рівень інфляції; воєнний стан в країні; поточна економічна ситуація на ринку.

Таблиця 2.6

**Аналіз сприятливих можливостей і зовнішніх загроз для підприємства,
2021-2023 рр.**

| № | Фактори | Оцінка фактору, бали | |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|
| | | Ймовірність здійснення | Важливість впливу |
| Сприятливі можливості | | | |
| 1 | Диференціація продукції, розширення асортименту | 7 | 4 |
| 2 | Використання нових технологій вирощування | 10 | 8 |
| 3 | Державна підтримка | 4 | 8 |
| 4 | Вихід на нові аграрні ринки або сегменти ринку | 3 | 7 |
| 5 | Формування або перегляд конкурентних стратегій | 8 | 6 |
| 6 | Можливість удосконалення існуючого законодавства | 7 | 7 |
| 7 | Значна кількість постачальників ресурсів та посередників | 10 | 7 |
| 8 | Застосування власних ресурсів та адаптованих технологій вирощування | 6 | 6 |
| Зовнішні загрози | | | |
| 1 | Диспаритет цін | 9 | 7 |
| 2 | Енергетична криза | 10 | 10 |
| 3 | Зростання темпів інфляції | 7 | 10 |
| 4 | Зростання тиску підприємств-конкурентів | 4 | 6 |
| 5 | Високий рівень цін, що склався на основні види ресурсів | 8 | 10 |
| 6 | Неузгодженість дій законодавчої та виконавчої влади | 6 | 9 |
| 7 | Воєнний стан | 8 | 9 |
| 8 | Зміна потреб споживачів | 4 | 7 |
| 9 | Постійне підвищення цін на сировину, матеріали | 6 | 8 |
| 10 | Відсутність зацікавленості у кредитуванні підприємства | 9 | 7 |
| 11 | Збільшення втрат, що спричинені військовою агресією | 9 | 10 |
| 12 | Монополістичний тиск покупців (комерційних структур) | 10 | 8 |

Технологічні фактори також здійснюють помірний вплив на діяльність агроформування. Загальновідомо, що для підтримки конкурентоспроможності

важливим є постійне оновлення технологій та устаткування. Найменший вплив здійснюють екологічні фактори.

Технологічні фактори також мають помірний вплив на сільськогосподарську виробничу діяльність. Загальновідомо, що для збереження конкурентоспроможності важливо постійно оновлювати технології виробництва та обладнання. Найменше впливають екологічні фактори.

Потім групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Ці два параметри оцінювали за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші загрози та найбільш перспективні можливості для суб'єкту господарювання у верхньому правому квадранті (область, обведена пунктиром) під час побудови матриці аналізу SWOT. Відтак, кожен з факторів має дві координати, що допоможе відкласти по осях матриці сприятливих можливостей і загроз для підприємства агропродовольчої сфери (додаток В).

Матриця структурована наступним чином: у верхньому лівому куті матриці записуються можливості, а в нижньому лівому – загрози зовнішньому середовищу агроформування. Водночас, сильні та слабкі сторони агробізнесу представлені вище. Водночас, це може являти собою такі стратегічні переваги та можливості для розвитку агроформування: близькість до ринків збуту, що розширює можливості розвитку; сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації досліджуваного господарства до змін умов функціонування; збільшення продажів продукції на ринку тощо (додаток Д).

У свою чергу, обмеженнями і загрозами для досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є: нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів; обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва; недостатній захист від зростаючої конкуренції; нестабільність цін на основні енергоносії; значна потреба в інвестиційних ресурсах; відсутність рівня сталості розвитку та конкурентоспроможності

через сукупність факторів; обмеженість використання інновацій, нових технологій тощо.

Стратегічними завданнями на сучасному етапі діяльності агроформування є: підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції і послуг сільського господарства; раціональне використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства; здійснення заходів щодо раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих проєктів та джерел їх фінансування; релокація, диверсифікація збуту продукції.

Отже, сутність формування стратегічних дій підприємства агропродовольчої сфери полягає у визначенні конкретного напрямку розвитку, розробці системи дій щодо ефективного наближення до обраних орієнтирів, оцінці та контролі процесу реалізації обраної стратегії. Це стратегічне управління на всіх етапах, включаючи аналіз зовнішнього середовища як основу, на якій визначається стратегічний напрямок розвитку підприємства.

Далі необхідно провести аналіз основних конкурентів у певному географічному сегменті. Тобто спочатку визначимо всіх підприємців, які можуть бути включені до списку реальних і потенційних конкурентів.

Найважливішим етапом проведення конкурентних досліджень на ринку є аналіз показників ефективності, цілей і стратегій конкурентів, що допомагає реалізувати можливості та переваги. Неможливо уявити, оцінити та проаналізувати їх поведінку на ринку без глибокого аналізу особливостей і характеру стратегій основних підприємств-конкурентів. Після цього складається прогноз щодо діяльності конкурентів з урахуванням наступних факторів:

– розмір, темпи зростання та прибутковість конкурентів; на основі виробничих мотивів і цілей, політики збуту тощо, а також факторного аналізу робляться висновки безпосередньо про сильні та слабкі сторони стратегій конкурентів;

– вивчення останньої діяльності має важливі наслідки для ринкових кризових ситуацій і відносно легкого доступу до ринків і має бути спрямоване на ті самі дослідницькі галузі, які вважаються предметом аналізу. Іншими словами, потенціал самого підприємства (табл. 2.7).

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що досліджуване підприємство займає позиції попереду підприємства-конкурента 2 (46 балів та 40 балів відповідно), але все ж таки за підприємством-конкурентом 1 (53 бали).

Таблиця 2.7

**Аналіз конкурентів на даному географічному сегменті,
2021-2023 рр.**

| Критерії | Характеристика та оцінка фактичного стану (від 1 до 10 бали) | | |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Підприємство, що досліджується | Підприємство-конкурент 1 | Підприємство-конкурент 2 |
| Частка ринку | 4 | 5 | 3 |
| Перспективи розвитку | 7 | 8 | 7 |
| Місце знаходження | 7 | 7 | 7 |
| Цінова політика | 6 | 8 | 5 |
| Фінансовий стан | 6 | 7 | 4 |
| Частка власного капіталу | 10 | 10 | 10 |
| Досвід маркетингової, рекламної діяльності | 6 | 8 | 4 |
| Підсумок | 46 | 53 | 40 |

Відтак, господарство має формуватися у контексті стратегії розвитку та слідування за лідером.

Отож, стабілізація та подальший розвиток аграрного сектору неможливі без розробки виваженої державної політики, коротко- та довгострокових заходів щодо забезпечення активізації аграрних підприємств та зростання їх конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сільськогосподарські підприємства відіграють ключову роль у створенні продовольчої безпеки та забезпеченні економічного розвитку. В умовах зростаючої конкуренції та впливу зовнішнього середовища вони повинні боротися за покращення своєї конкурентної переваги за допомогою ефективних інструментів управління, забезпечення результативного стратегічного управління тощо. Нині підприємства агропродовольчої сфери здійснюють свою діяльність в умовах мінливості та нестабільності ринкового середовища, ризиків та невизначеності. Тому зростає значення цілеспрямованого управлінського впливу на адаптацію підприємств до умов зовнішнього середовища, використання факторів виробництва відповідно до економічних можливостей та підвищення ефективності управління.

У нестабільному бізнес-середовищі вдосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства вимагає пошуку загальних рішень і нових способів кращого управління наявним потенціалом суб'єкту господарювання. На стратегічне управління агропродовольчими підприємствами впливає наявний потенціал, який дозволяє менеджменту застосовувати або забезпечувати конкурентоспроможність і підвищувати ключові фактори успіху, або, навпаки, спиратися лише на один, не використовуючи ресурси господарства або окремі підрозділи підприємства.

Питання стратегічного менеджменту завжди актуальні. Тому що завжди важливо, як парадигма стратегічного управління може збільшити шанси підприємства на виживання, комерційний успіх і сталий розвиток.

Стратегічний аналіз підприємства розглядаємо як багаторівневе дослідження стратегічного потенціалу підприємства, його взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем з метою визначення стратегічного напрямку, на основі якого формується бізнес-стратегія підприємства.

Стратегічний аналіз – це процес, який дозволяє узагальнити позицію господарюючого суб'єкту та визначити напрямок його подальшого розвитку. Стратегічний аналіз можна вважати інструментом обґрунтування стратегічних рішень з урахуванням внутрішніх можливостей агроформування та стану зовнішнього середовища при прогнозуванні змін і ризиків, які можуть виникнути у зв'язку з ними.

Зміст стратегічного аналізу процесів управління полягає у використанні певних методів і прийомів, які дозволяють діагностувати потенційні та існуючі загрози підприємству та визначити можливості для вдосконалення управління підприємством. Метою стратегічного аналізу процесів управління є підприємство в цілому та його відкрита система управління, а також форми і види його діяльності. Стратегічний аналіз допомагає створити систему ключових показників довгострокового розвитку підприємства.

За допомогою додатку Е дослідимо тенденції, що визначають вимоги до системи, а також до механізму і процесу управління на стратегічній основі.

Тенденції розвитку управління сільськогосподарським підприємством, зумовлені соціально-культурними змінами та економічними умовами, визначають розвиток і характер змін. Опитування виявило загальні проблеми, які виникають на різних етапах діяльності бізнесу. Визначення кожної проблеми або ситуації, яку необхідно вирішити, складається з трьох кроків:

- 1) визначення осіб, які повинні вивчити ситуацію;
- 2) збір інформації про стан та результати роботи досліджуваного підприємства;
- 3) виявлення невідповідностей відносно запланованих або бажаних результатів.

За даними табл. 3.1 визначимо вплив чинників на діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання (за 10-баловою шкалою).

Отож, за даними табл. 3.1, слід зазначити, що факторами, які найбільше впливають на діяльність підприємства, є стратегія розвитку підприємства, кваліфікація працівників, потреби та купівельна спроможність споживачів

продукції, можливості розвитку тощо.

Таблиця 3.1

**Ранжування чинників ймовірного впливу на діяльність підприємства,
2025-2029 рр.**

| Показники | Оцінка, бали |
|--------------------------------------------------------|--------------|
| Рівень розвитку та функціонування економічних відносин | 2 |
| Існуюча законодавча база | 5 |
| Розмір ринків | 6 |
| Розмір підприємства | 7 |
| Канали збуту продукції | 7 |
| Можливість розвитку підприємства | 8 |
| Асортимент продукції | 8 |
| Конкуренція | 8 |
| Потреби і купівельна спроможність споживачів | 10 |
| Стратегія розвитку підприємства | 10 |
| Кваліфікація працівників | 10 |

Зрозуміло, до зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства агропродовольчої сфери, відносяться: діяльність конкурентів; обмежений обсяг ринку; споживчі потреби та купівельна спроможність; нормативно-правова база, що впливає на господарську діяльність; економічне становище України; налагоджені канали збуту аграрної продукції.

До внутрішніх факторів, що впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства, належать: розмір підприємства, асортимент аграрної продукції; кваліфікація працівників; постійне вдосконалення; ефективна стратегія розвитку. Внутрішня діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання більш передбачувана і піддається контролю з боку керівництва.

Гостра конкуренція в галузі змушує учасників брати участь у цінових війнах, тим самим знижуючи прибуток. І коли в агросекторі з'являються нові учасники, вони залучають додаткові ресурси та намагаються вкрати частку ринку у попередніх учасників.

Аналіз безпосереднього оточення сільськогосподарського підприємства показав, що найважливішими факторами розвитку бізнесу є вдало обрана стратегія та кваліфікація його працівників, особливо провідних спеціалістів.

Зовнішні проблеми, які стосуються функціонування суб'єкта господарювання, включають: недосконалість законодавчої бази у сфері регулювання господарської діяльності підприємств; брак об'єктивної інформації про ринок.

У сучасних умовах підприємства агропродовольчої сфери не можуть ефективно функціонувати без інформації про те, що відбувається на їх конкретних сегментах ринку. Цю інформацію можна отримати за допомогою кабінетних і польових опитувань (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Модель системи формування ефективної стратегії розвитку аграрного підприємства, 2025-2029 рр.

У запропонованій моделі використовуються дві категорії показників: об'єктивні показники та функціональні показники. Перше вирішується на основі бачення стратегії, яке має бути сформоване топ-менеджментом агроформування та підтримане керівництвом нижчого рівня.

Сформульовано практичні рекомендації щодо порядку побудови причинно-наслідкового ланцюжка від рушійних факторів і функціональних показників до кінцевого (цільового) показника зниження собівартості продукції.

Модель причинно-послідовних зв'язків дозволяє об'єднати стратегічні та операційні показники в одну структуру та забезпечити вертикальну комунікацію та розподіл відповідальності на кожному рівні підприємства.

Кожен загальний показник, визначений як стратегічна мета топ-менеджменту, «розкладається» на декілька частин, кожна з яких передається до виконавчого керівництва керівників нижчого рівня. Останній працює аналогічно відповідним частинам, розділяючи їх на більш дрібні частини і роздаючи підлеглим.

Впровадження системи формування ефективної стратегії розвитку є невід'ємним фактором досягнення ефективного розвитку, адже вона дозволяє визначити кожному рівню управління свої цілі і показники відповідальності, а це в свою чергу надає можливість наслідувати загальну для підприємства стратегію та оцінювати діяльність кожного підрозділу підприємства відповідно до певної міри досягнення ним поставлених цілей.

Вирішено, що оцінка діяльності підприємства повинна об'єктивно відповідати природним, виробничим і соціально-економічним умовам функціонування підприємства. Вона відображає нову парадигму стратегічного управління, швидкої адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, автономності та економії всіх елементів системи організації та управління, підприємства в цілому та його структурних галузей.

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення управління підприємством агропродовольчої сфери забезпечать ефективну взаємодію оперативного та стратегічного менеджменту та сприятимуть досягненню стандартів стратегічного розвитку. Це дозволяє як підприємству, так і споживачам аграрної продукції досягти системного ефекту.

Доведено, що для ефективного функціонування виробничої діяльності підприємства агропродовольчої сфери необхідно вирішити такі завдання:

- діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища, впровадження SWOT аналізу та методу SPACE;
- формування бази даних про інновації в агропродовольчому секторі для поширення нових знань та розробки стратегій інноваційного розвитку;
- забезпечення інтеграції виробництва;
- маркетингова підтримка стратегічного розвитку агроформування;

– розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства та галузей агропромислового комплексу, системи регулювання ринку.

Реалізація поставлених завдань сприятиме формуванню стратегічних дій та успішній реалізації стратегічного управління діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Отже, за даними розрахунками з'ясовано, що оптимальною для досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є стратегія вибіркового розвитку, яка передбачає способи отримання конкурентних переваг, інвестування у високорентабельні види виробництва продукції з низьким рівнем ризику.

Формування стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери має бути системним. Тобто всі елементи механізму мають бути взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонувати для досягнення поставленої мети, тобто забезпечення конкурентоспроможності господарства.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що стратегічне управління підприємством агропродовольчої сфери визначає сильні та слабкі сторони підприємства, внутрішнє та зовнішнє середовище його функціонування, спрямоване на реалізацію обґрунтовано поставлених завдань та пов'язане з високою ефективністю діяльності підприємства.

Керівник підприємства завжди повинен правильно ідентифікувати та оцінювати поточну ситуацію та вибирати найбільш ефективну комбінацію рішень з усіх можливих альтернатив. Тобто дія має включати проходження трьох основних етапів

Керівник агроформування завжди повинен точно розуміти і оцінювати поточну ситуацію і вибирати найбільш ефективну комбінацію рішень серед усіх можливих альтернатив. Тобто дія має включати проходження трьох основних кроків (табл. 3.2).

Наприклад, якщо прибутки низькі, а резерви оптимізації капіталу вичерпані, менеджерам слід звернути увагу на витрати. Тобто економія коштів може виникнути за рахунок певних дій агроформування або відмови від

закупівлі сировини, матеріалів зі сторони. Проте, всі рішення необхідно приймати з урахуванням можливостей і спроможностей підприємства і попередньо оцінити доцільність реалізації проєкту.

Таблиця 3.2

**Основні етапи прийняття стратегічних управлінських рішень
підприємства, 2025-2029 рр.**

| Етапи | Сутність | Завдання |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Актуальна оцінка поточного стану підприємства та змін з попередніх періодів | 1. Аналіз динаміки показників. 2. Визначення припустимого рівня зниження коефіцієнтів. 3. Визначення меж (нижче якої ситуація стане критичною) |
| 2 | Визначення причин зміни статусу та позиції підприємства на ринку | 1. Виявлення причини проблеми (успіху) 2. Судження щодо дій підприємства та змін у зовнішньому середовищі, які призвели до погіршення стану |
| 3 | Розробка стратегічної програми дій | Комбінація управлінських рішень для розробки стратегії (місія, стратегія, дерево цілей) |

Саме цим обумовлена необхідність конкретизації напрямків стратегічних дій та програм, що забезпечать використання та врахування головних внутрішніх й зовнішніх факторів підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства.

Саме тому необхідно конкретизувати напрями стратегічних дій і програм, які забезпечують використання та врахування ключових внутрішніх і зовнішніх факторів підвищення ефективності діяльності агропідприємства: технологія; устаткування; матеріали та енергія; інфраструктура; продукція; працівники; організація і бізнес-системи; методи роботи; стиль управління; державна політика; інституціональні механізми; структурні зміни в суспільстві.

Комплексне використання більшої кількості факторів, що забезпечують підвищення ефективності діяльності, дозволить сільськогосподарському підприємстві бути більш-менш стабільними, ефективними та постійно вдосконалюватись у рамках воєнного стану.

З метою удосконалення системи управління пропонується впровадити комп'ютерну програму агротехніки в стратегію діяльності підприємства. Наприклад, електронну платформу, розроблену компанією MAS Seeds United, можна використовувати для розвитку MAISADOUR, яка охоплює як тваринництво, так і рослинництво.

Стратегія MAS Seeds полягає в оптимізації виробничих процесів шляхом надання селекційного матеріалу, налагодження маркетингових комунікацій та проведення досліджень для покращення логістики. Компанія ефективно реалізує послуги, супроводжує сільське господарство та бере на себе відповідальність за всі напрямки агротехнічних робіт у період вегетації.

Практичний досвід компанії та позитивні відгуки стали причиною вибору для співпраці саме з нею. Рекомендовано керівництву агроформування прийняти рішення про закупівлю цифрових програм Agroplus для рослинництва та Nutriplus для тваринництва. Відповідно, Agroplus надає консультаційний супровід вирощування сільськогосподарських культур на основі цифровізації виробничого процесу відповідно до технології вирощування (рис. 3.2).

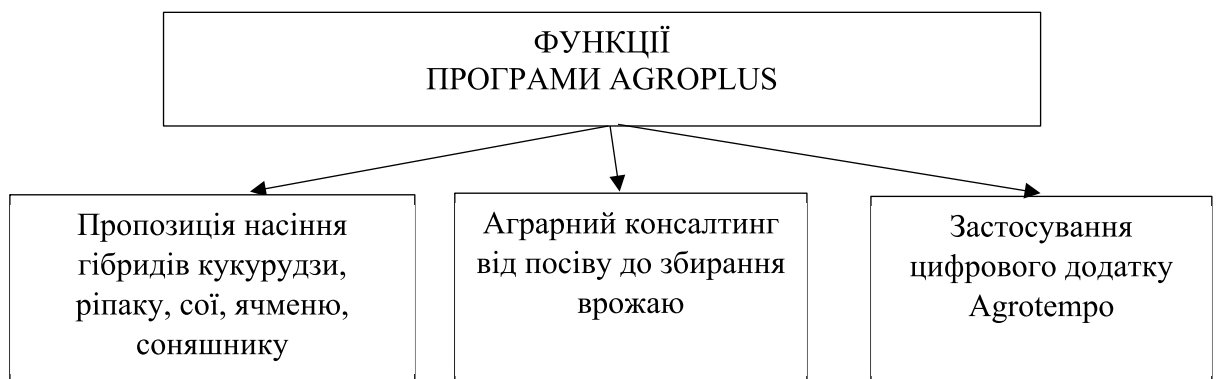


Рис. 3.2. Функції програми Agroplus для галузі рослинництва підприємства, 2025-2029 рр.

Основою є цифровий сервіс Agrotempo, агроцифровий додаток, який відстежує польові умови для підтримки прийняття рішень на всіх агробіологічних етапах. Таким чином, створюються резерви для підвищення

продуктивності полів і забезпечення агропідтримки вирощування таких культур, як кукурудза, зернові, соняшник та ріпак.

Пропоновані цифрові інструменти складаються з:

- 1) Інтернет-додатку;
- 2) мобільного додатку з режимами роботи як онлайн, так і офлайн.

Щодо галузі тваринництва агроформування, доцільно скористатися запропонованою програмою Nutriplus, головні функції якої розглянемо на рис. 3.3.

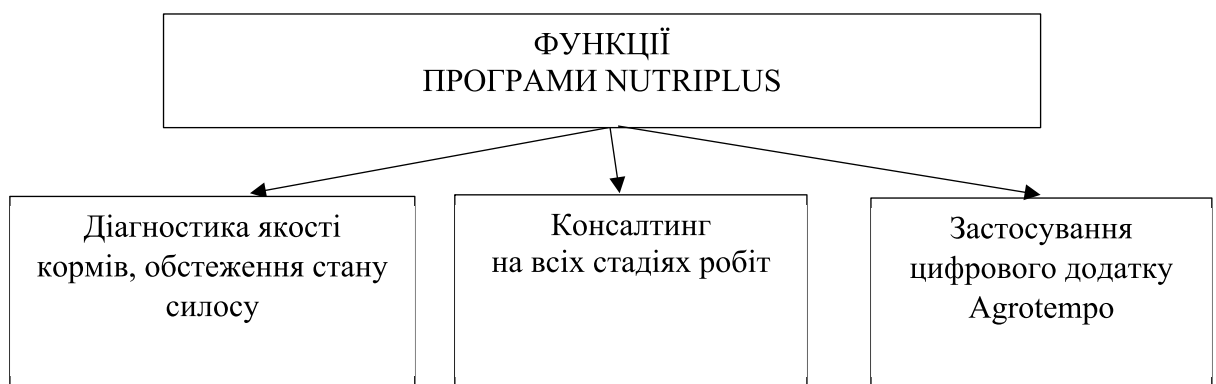


Рис. 3.3. Функції програми Nutriplus для галузі тваринництва підприємства, 2025-2029 рр.

Програми, розроблені для галузі тваринництва, надають професійну підтримку всім тваринницьким напрямкам агроформування, створюючи необхідний аналіз та створюючи основу для прийняття ефективних рішень. Такий підхід дозволяє підвищити продуктивність вівчарства та бджолярства, шляхом розробки найкращих раціонів для тварин та оптимізації процесів тваринництва за допомогою цифрових додатків.

Сервіс використовує інформаційні дані про агротехнічні умови на полях, метеорологічні дані та бази даних посівів. Записані дані інтегруються з модулями аналізу рослин пестицидів і ґрунту, вбудованими до застосунку. При цьому стає можливим проведення якісних розрахунків щодо визначення основних показників ефективності вирощування сільськогосподарських

культур. Зокрема, температура ґрунту в різних шарах, індекс водного стресу визначають наявність поживних речовин у рослинах і прогнозують час збору врожаю залежно від фази вегетативного розвитку.

До переваг цифрових сервісів можна віднести:

1) параметри, адаптовані до персоналізованих умов агроформування через фіксацію на характеристиках обраних сортів і гібридів і на типі ґрунтового покриву;

2) розрахунок показників за агротехнічними характеристиками, зокрема визначення оптимальних строків сівби/збирання врожаю, стану вологості ґрунту та кількості поживних речовин для рослин і ґрунту;

3) висока адаптованість до потреб конкретних сільгоспвиробників – адаптація до виробничої програми підприємства з урахуванням планування витрат, ресурсного потенціалу, узгодження з планами розвитку.

Необхідно врахувати результати стратегічного планування впровадження цифрових рішень Agrotempo, щоб продемонструвати економічну ефективність їх використання в господарюючому суб'єкті. Розрахуємо вартість впровадження цієї пропозиції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозовані витрати щодо впровадження цифрового сервісу Agrotempo до виробничої діяльності підприємства, 2025-2029 рр.

| Показники | Вартість, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Вартість сервісу Agrotempo | 83,00 |
| Річна підписка на програмне забезпечення Agrotempo | 150,00 |
| Вартість отримання знань та цифрової компетентності - оператор цифрового сервісу Agrotempo | 1,32 |
| Інші витрати | 8,70 |
| Всього | 242,20 |

На підставі розрахунків даних табл. 3.3 встановлено, що загальні витрати на впровадження ідеї з придбання та використання цифрового сервісу Agrotempo складуть 242,20 тис. грн.

Таким чином, із впровадженням інновацій у систему стратегічного

управління процесами сільськогосподарського виробництва очікуються позитивні зміни загальних показників економічної діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозування економічної ефективності від впровадження цифрового сервісу Agrotempo до діяльності підприємства, 2025-2029 рр.

| Показники | Фактичні значення діяльності (до впровадження новації), 2023 р. | Прогнозні значення (після впровадження новації) | |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------|
| | | Використання цифрового сервісу Agrotempo, 2025 р. | Відхилення (+, -) |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 35579,00 | 37780,00 | +2201,00 |
| Собівартість, тис. грн | 30201,00 | 31800,00 | +1599,00 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 135,00 | 159,00 | +24,00 |
| Рівень рентабельності виробництва, % | 0,45 | 0,5 | +0,05 |

Результати розрахунків, наведені в табл. 3.4, підтверджують, що завдяки використанню цифрових сервісів Agrotempo всі показники економічної ефективності роботи агроформування підвищуються.

Зокрема, чистий прибуток зросте у 2025 році порівняно з 2023 роком на 24,00 тис. грн, показник рівня рентабельності виробництва також збільшиться на 0,05 в.п. Враховуючі отримані показники результативності від впровадження запропонованих інноваційних заходів щодо застосування цифрових технологій у стратегічному управлінні підприємством очікується на зростання ефективних показників підприємства. Також пропонуємо з часом використовувати агроцифровий консалтинг для інших сільськогосподарських підприємств, у яких будуть відповідні звернення щодо покращення інформаційно-інноваційного управління їх виробничою діяльністю. У зв'язку з цим можна рекомендувати спеціалістам досліджуваного господарства, які вже отримали цифрові компетенції, здійснювати консультаційні послуги і роботи у таких підприємствах. У такий спосіб можливо одержати додаткові ефекти економічного, технологічного та соціального характеру.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що стратегічне управління підприємством – це процес дослідження найважливіших цілей агроформування, бізнес-потенціалу та шляхів їх досягнення з метою розвитку навіть у нестабільному середовищі.

2. З'ясовано, що в порівнянні з 2021 р. в 2023 р. чистий дохід збільшилося на 10022,0 тис. грн (39,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 185,3 тис. грн (29,7 %). Чистий прибуток зменшився на 8279,0 тис. грн (на 98,4 %). Рівень рентабельності зменшився на 61,5 % та у 2023 р. становив 12,6 %, а норма прибутку – на 50,7 % та у 2022 р. становила 0,7 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність в *підприємстві* є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність суттєво зменшилася.

3. SWOT-аналіз продемонстрував, що стратегія стабілізації є найбільш актуальною для досліджуваного господарства. При цьому, до стратегічних завдань належать: підвищення конкурентоспроможності продукції; раціональне використання ресурсного потенціалу; здійснення заходів щодо раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів та джерел фінансування тощо.

4. Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що досліджуване підприємство займає позиції попереду підприємства-конкурента 2 (46 балів та 40 балів відповідно), але все ж таки за підприємством-конкурентом 1 (53 бали). Відтак, господарство має формуватися у контексті стратегії розвитку та слідування за лідером.

5. Серед тактичних завдань для результативного функціонування підприємства, покращення його господарської діяльності у стратегічній перспективі запропоновано закупівлю цифрових програм Agroplus для рослинництва та Nutriplus для тваринництва. Розрахунки даних стверджують, що загальні витрати на впровадження ідеї з придбання та використання цифрового сервісу Agrotempo складуть 242,20 тис. грн.

6. Реалізація проєкту щодо цифрових сервісів Agrotempo сприятиме зростанню показників економічної ефективності роботи агроформування. Зокрема, чистий прибуток зросте у 2025 році порівняно з 2023 роком на 24,00 тис. грн, показник рівня рентабельності виробництва також збільшиться на 0,05 в.п. Враховуючі отримані показники результативності від впровадження запропонованих інноваційних заходів щодо застосування цифрових технологій у стратегічному управлінні підприємством очікується на зростання ефективних показників підприємства.

7. Рекомендовано агроформуванню використовувати агроцифровий консалтинг для інших сільськогосподарських підприємств. У такий спосіб можливо одержати додаткові ефекти економічного, технологічного та соціального характеру.