

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Охріменко Вадим Юрійович

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на тему: «Впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві (на
прикладі ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»)»**

Група: Е-9-22-Б1М(4,0д)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів,
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

(підпис)

Охріменко В.Ю.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Червінська Л.П.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

**Завідувач кафедри
управління бізнесом**

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Братусь Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2027 р.

АНОТАЦІЯ

Охріменко В.Ю. «Впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві (на прикладі ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»)» - Рукопис.

Дипломна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2027.

Метою дипломної роботи є формування та вдосконалення системи стратегічного менеджменту на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління підприємством в ринкових умовах.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, організаційні та економічні аспекти розробки стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. При проведенні дослідження в залежності від поставленого завдання використовувалися наукові методи: абстракція; системний аналіз; методи екстраполяції, факторного аналізу, табличні і графічні методи для наочності матеріалу.

Інформаційна база роботи. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили діалектичний метод пізнання, закони і економічні категорії, нормативно-правові та методичні документи, роботи з періодичних видань, що присвячені проблемі планування та стратегічного управління в компанії, статистичні та бухгалтерські звітні матеріали ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА».

Практична значимість полягає у тому, що результати дослідження формують необхідну основу для подальшого обґрунтованого дослідження стратегічного планування та управління в ринкових умовах компанії і розробки стратегії розвитку для ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА».

Ключові слова: стратегічний менеджмент, підприємство, стратегічний аналіз, стратегія, стратегічне управління.

ABSTRACT

Okhrimenko V.Yu. “Promotion of strategic management in enterprise (on the application of LLC “ZAKHIDNA AGRARNA GROUP”)” - Manuscript.

Diploma work for obtaining the first (bachelor) level of higher education - *PJSC "Higher Educational Institution" Interregional Academy of Personnel Management "*. - Kyiv, 2027.

The aim of the thesis is the formation and improvement of the strategic management system at the enterprise.

The object of research is the process of strategic management of an enterprise in market conditions.

The subject of the research is the theoretical and methodological, organizational and economic aspects of developing a strategy for the development of an agricultural enterprise.

Research methods. When conducting the research, depending on the task, scientific methods were used: abstraction; system analysis; methods of extrapolation, factor analysis, tabular and graphic methods for clarity of the material.

Work information base. The dialectical method of cognition, laws and economic categories, regulatory and methodological documents, works from periodicals devoted to the problem of planning and strategic management in the company, statistical and accounting reporting materials of LLC served as the theoretical and methodological basis of the research.

The practical significance lies in the fact that the results of the study form the necessary basis for further substantiated research of strategic planning and management in the market conditions of the company and the development of a development strategy for LLC.

Keywords: strategic management, enterprise, strategic analysis, strategy, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств	7
1.2. Сутність та особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами	12
1.3. Методичні аспекти проведення стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств	19
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»	32
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	37
2.3. Моніторинг стратегічної діяльності ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»	42
Висновки до другого розділу	50
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»	52
3.1. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства	52
3.2. Обґрунтування доцільності використання логістично-маркетингової стратегії в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»	57
Визначення ефективності стратегічної діяльності підприємства	63
3.3. діяльності підприємства Висновки до третього розділу	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розробка стратегії розвитку є важливим як в умовах постійних змін зовнішнього середовища, так і в контексті цілей і політики окремого підприємства. В основному це пов'язано з необхідністю оптимізації діяльності. Успіх сільськогосподарської політики країни багато в чому визначається мобілізацією ресурсів і внутрішніх навичок окремих сільськогосподарських організацій, умінням кожного лідера вибрати відповідний стратегічний курс розвитку, і здатність підприємця управляти ризиками для досягнення стратегічних цілей.

На поточному етапі господарської діяльності стратегічний підхід до вибору шляху розвитку та підтримання довгострокового стабільного економічного зростання стає все більш важливим. Менеджмент сільськогосподарського підприємства «не може зводитися лише до ухвалення поточних управлінських рішень з окремих її аспектів, тому підприємства усвідомлюють необхідність перспективного управління господарською діяльністю» [45].

Важливий внесок щодо вирішення проблеми розвитку аграрного виробництва та суб'єктів господарювання, а також формування стратегії їх розвитку на сучасному етапі зробили зарубіжні та вітчизняні учені І. Ансофф, В. Василенко, П. Гайдуцький, А. Даниленко, Л. Довгань, І. Кириленко, В. Месель-Веселяк, Ю. Лупенко, М. Портер, П. Саблук, А. Стрікланд, А. Томпсон, М. Федоров, Л. Мармуль та інші. Проведені ними наукові дослідження стали підґрунтям для здійснення аграрних трансформацій та формування стратегії розвитку аграрних підприємств.

Метою дипломної роботи є формування та вдосконалення системи стратегічного менеджменту на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- досліджено сутність стратегії та її роль в процесі діяльності підприємства;
- проаналізовано та здійснено оцінку господарської діяльності ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»;

- обґрунтовано стратегію розвитку ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»;
- визначено напрямки вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА».

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління підприємством в ринкових умовах.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, організаційні та економічні аспекти розробки стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. При проведенні дослідження в залежності від поставленого завдання використовувалися наукові методи: абстракція; системний аналіз; методи екстраполяції, факторного аналізу, табличні і графічні методи для наочності матеріалу.

Інформаційна база роботи. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили діалектичний метод пізнання, закони і економічні категорії, нормативно-правові та методичні документи, роботи з періодичних видань, що присвячені проблемі планування та стратегічного управління в компанії, статистичні та бухгалтерські звітні матеріали ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА».

Практична значимість полягає у тому, що результати дослідження формують необхідну основу для подальшого обґрунтованого дослідження стратегічного планування та управління в ринкових умовах компанії і розробки стратегії розвитку для ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА».

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 72 сторінки, робота містить 14 рисунків та 16 таблиць, список використаних джерел налічує 74 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств

Економічна незалежність сільськогосподарських виробників зобов'язує їх розробляти власну стратегію розвитку, визначати ринкові можливості і конкурентні переваги і аналізувати стратегічні загрози і небезпеки. Визначене стратегічне бачення, вміння вчасно реагувати на мінливі ситуації, вміння реалізовувати розроблену стратегію «для того, щоб аграрні компанії досягли поставлених цілей і досягли успіху в майбутньому» [51]. Зміни економічних умов вимагають розробки нових теоретичних підходів до управління агрокомпаніями, що враховують нестабільність існуючої середовища, проникнення транснаціональних компаній на національних ринках, глобалізацію і диверсифікацію економіки.

Для того, щоб розібратися в характеристиках, визначимо сутність понять «розвиток бізнесу» і «стратегія». Видно, що всі визначення поняття «розвиток бізнесу» об'єднують два аспекти: «постановка мети та заходи досягнення мети» [4]. Також було встановлено, що розвиток компанії сьогодні розглядається з точки зору двох підходів.

- З одного боку, розвиток компанії - це об'єктивний процес, який відбувається незалежно від волі її керівництва.

- З іншого боку, розвиток бізнесу - це процес, покликаний вносити зміни в бізнес.

Ми виявили, що в даний час існує безліч визначень категорії «стратегія», кожне з яких відкриває нове бачення суті цього бачення або доповнює існуюче.

Поняття «стратегія» стало однією з умов управління в 1950-х роках, коли питання реагування на раптові зміни зовнішнього середовища стало дуже важливим.

При описі стратегії необхідно пам'ятати, що, з одного боку, детермінована стратегія чітко спланована, з іншого боку, вона стохастична, сформована випадковими чинниками. Пріоритетність тієї чи іншої складової підсумкової стратегії залежить від ступеня нестабільності бізнес-середовища. Таким чином,

«стратегія - це поєднання запланованих заходів і швидких рішень щодо адаптації компанії до нових обставин або нових можливостей для отримання конкурентної переваги і новим загрозам для ослаблення конкурентних позицій» [8]. Стратегія як бізнес-концепція може застосовуватися до всіх сфер бізнесу, незалежно від розміру та фінансових характеристик (рис. 1.1).

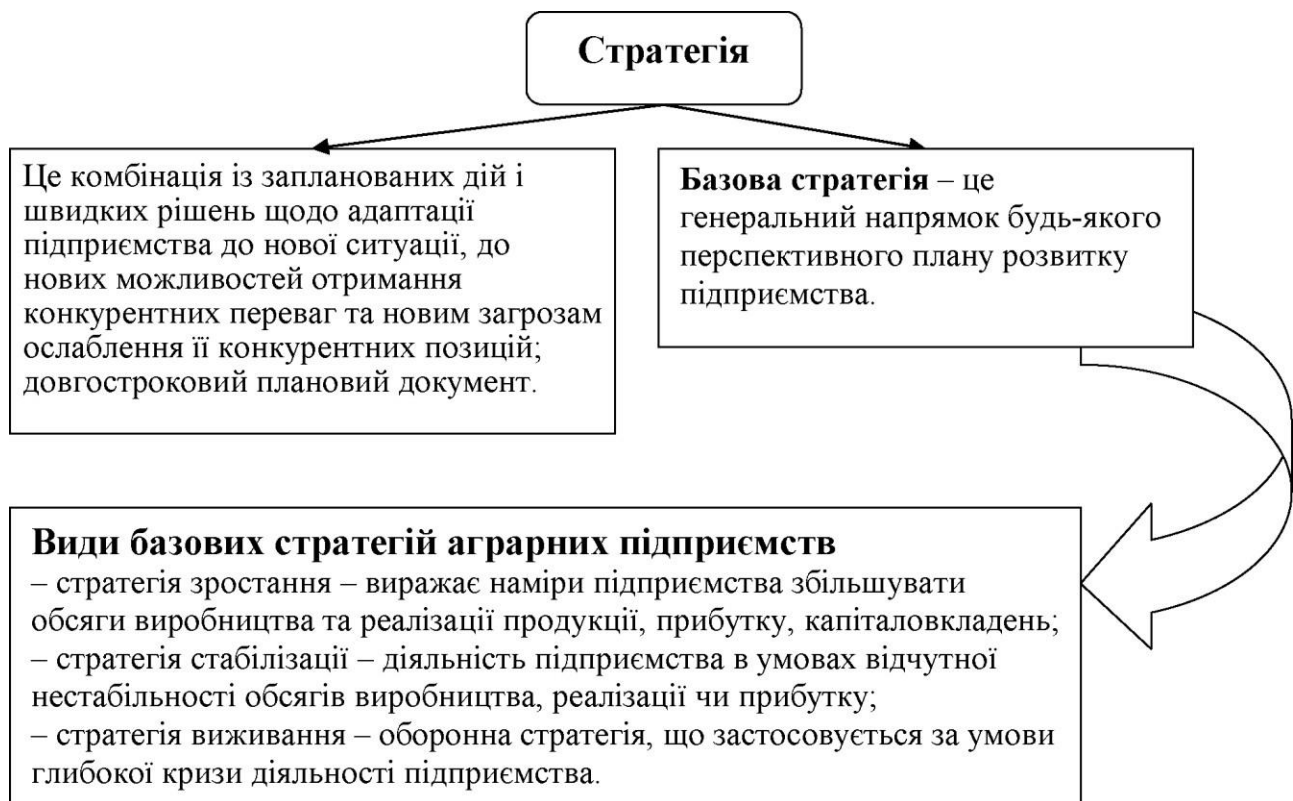


Рис. 1. 1 Види стратегій розвитку аграрних підприємств [60]

Узагальнюючи думки вчених, що займаються вивченням сутності та процесом розробки стратегій, нами виділено принципові підходи до визначення стратегій, які можна представити у наступному вигляді (рис. 1.2).

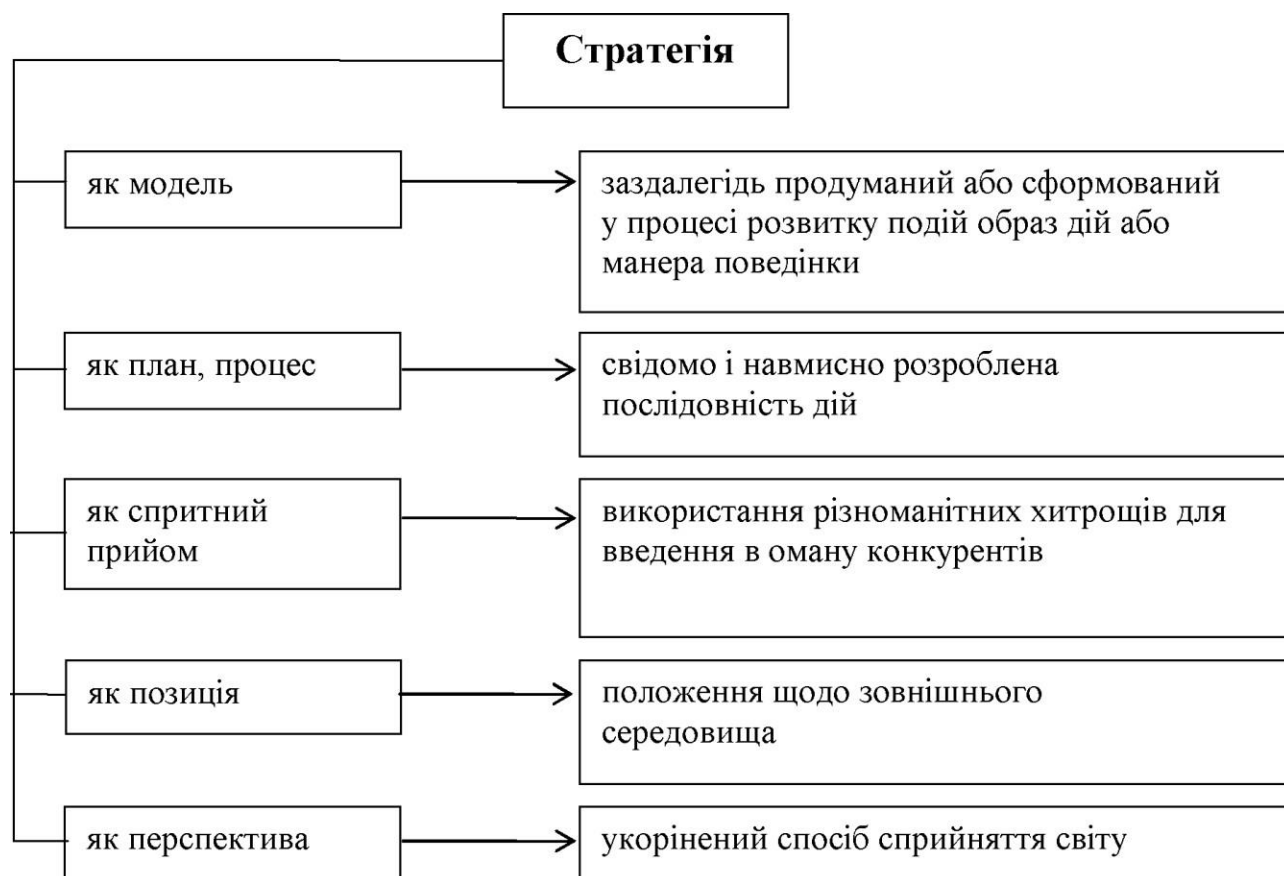


Рис. 1. 2 Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «стратегія» [43]

Вивчаючи ці методи визначення ядра стратегії, ми не можемо стверджувати, що одна ідея стратегії краща за іншу, тому що разом вони дають більш чітке визначення. Однак відділення концепції стратегії як плану від інших має першорядне значення. Стратегія передбачає як план, що «менеджмент компанії може вибирати напрямок бізнесу і спосіб досягнення цілей» [51]. На практиці багато факторів, як зовні компанії, так і всередині компанії, погано контролюються керівництвом. Крім того, коли реалізується навіть найкращий уявний план, неминуче виникають непередбачені обставини, що сприяють або перешкоджають досягненню поставлених цілей. Отже, реальна стратегія майже

завжди являє собою не вільно передбачувану послідовність дій, а примусову послідовність.

У той же час слід зазначити, що багато вчених, що займаються проблемою розробки стратегії, вважають це своєрідним процесом. Однак єдиного підходу до їх визначення немає. Як показав аналіз літературних джерел, в цілому процес розробки стратегії складається з декількох послідовних етапів.

При формуванні стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах необхідно враховувати характеристики, які властиві аграрній галузі: сезонність виробництва, незавершеність виробничих процесів в сільськогосподарському виробництві, отримання тваринницької продукції за відповідними строками; підвищений ризик виробництва на аграрних підприємствах; «нерівномірність надходження доходів і необхідність кредитування під поточні витрати; повільна оборотність капіталу» [42].

При цьому кожен дослідник назвав наступні етапи по-різному: від 4 (аналіз зовнішнього середовища - напрямок планування розвитку - стратегічне планування - реалізація стратегії) до 8 (визначення вимоги «Ключові зацікавлені сторони» - Визначення ключових можливостей організації - Організація поле

«Проект визначення» - Розміщення продукту компанії на ринку і в галузі, визначення стратегічного типу основного фокуса організації компанії, визначення обсягу можливої стратегії, спрямованість діяльності організації - розробка стратегічних програм, моніторинг реалізації стратегічного порядку денного і визначення ефективності реалізації стратегії) в процесі розробки стратегії.

Загальний формат зазвичай не змінюється. і, на наш погляд, в загальному вигляді стратегія як процес являє собою динамічний набір взаємозв'язаних процесів управління: визначення місії і цілей - аналіз робочого середовища - формування стратегії - реалізація і огляд процесу реалізації стратегії (рис. 1. 3). Вказані процеси «логічно впливають (або слідує) один з іншого. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші та на всю їх сукупність» [15].

При розробці стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств необхідно враховувати характеристики, властиві аграрному сектору: сезонність, незавершеність виробничих процесів в сільськогосподарському виробництві, «циклічність виробництва тваринницької продукції; підвищений ризик сільськогосподарського виробництва; нерівність доходів і витрат». необхідність позик на поточні витрати; повільна оборотність капіталу» [42].

Перед лицем зростаючої невизначеності у зовнішньому середовищі існуючі стратегії застарівають, як тільки вони впроваджуються і приймаються. Тому дуже важливо, щоб коригування стратегічного курсу були не випадковими, а планувалися належним же чином, щоб уникнути надмірних витрат на поліпшення стратегії.

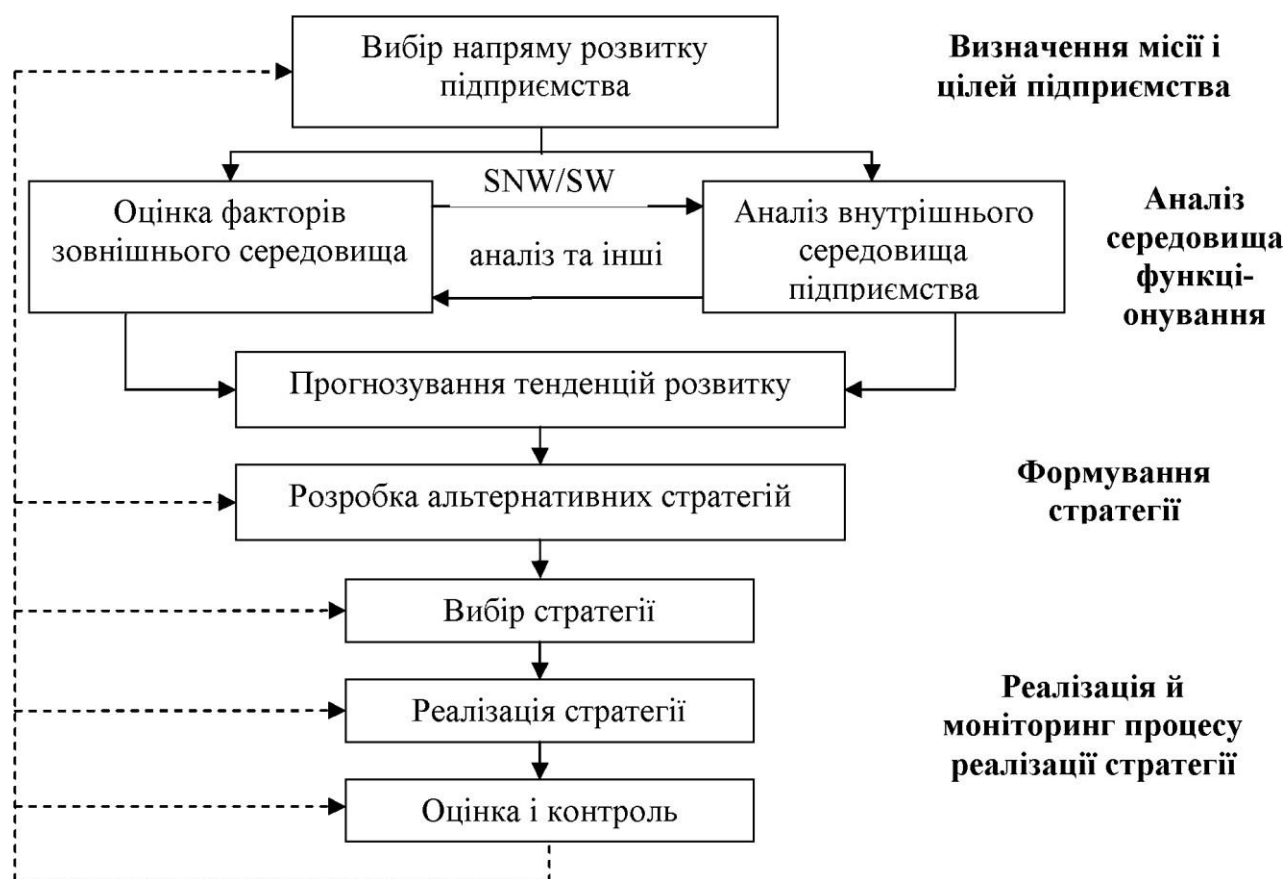


Рис. 1.3 Основні стадії процесу розробки та реалізації стратегії [43]

Стратегія повинна забезпечувати стійке економічне зростання, розвиток сільськогосподарського підприємства і підвищення конкурентоспроможності його

виробництва. При цьому поняття «зростання» і «розвиток» хоч і взаємопов'язані, але за своїм змістом можуть не збігатися у багатьох відношеннях. У сфері виробництва, як і в дикій природі, підприємство може розвиватися не тільки з одночасним його зростанням, але і з постійним об'ємом діяльності, тобто зростання в ньому – теж не гальмує розвиток.

Зростання – це в основному збільшення розміру компанії та розширення виробництва (виробництво, оборот, кількість співробітників і т. і). На думку деяких економістів: «Не кожне економічне зростання може бути позитивним. Є приклади, коли вливання ресурсів з країн, що розвиваються призвело лише до тимчасового зростання (без якісних змін)» [14]. Ефективний економічний ріст заснований на об'єктивно стабільних передумовах і є невід'ємною частиною довгострокової стратегії соціально-економічного розвитку.

Розвиток означає якісну зміну, оновлення економічної системи і підвищення ефективності її роботи на основі вдосконалення обладнання і технологій, організації роботи всіх підрозділів і підвищення якості продукції, що випускається компанією.

1.2. Сутність та особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами

Визначення та характеристика сутності стратегічного управління – мета дослідників. Серед дослідників немає єдиного підходу до визначення стратегій підвищення ефективності в системі стратегічного управління організації. Оскільки кожна компанія «унікальна», неможливо реалізувати єдину стратегію і застосувати універсальне стратегічне управління до всіх компаній [30]. Таким чином, процес створення стратегії для кожного визначається і визначається відповідно до ринкової ситуації, розвитком потенційних можливостей, поведінкою конкуруючих компаній, загальними принципами розробки продукту, які незалежно від характеристик компанії або послуги, стан економіки, культура,

традиції і багато інших показників. Стратегія досягнення, підтримки і зміцнення конкурентної позиції визначається різними поняттями: «Конкурентна стратегія»,

«стратегія конкурентної боротьби», «стратегія конкуренції» і «бізнес-стратегія».

З поняття «конкурентна стратегія» можна визначити характер і важливість стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Значна кількість визначень стратегічного управління дано в дослідженнях вчених (табл. 1. 1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегічне управління»

Дослідники	Сутність поняття «стратегічне управління»
І. Ансофф	діяльність, пов'язана зі встановленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією і оточенням, що дозволяють їй досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог
В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко	динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією
А.П. Міщенко	процес, спрямований на створення конкурентних переваг фірми та забезпечення ефективної стратегічної позиції, які забезпечать майбутню життєздатність організації в умовах, що змінюються
А.Томпсон, А.Дж. Стрікленд	процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій
З.Є. Шершньова	багатоплановий, формально - поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей

Таким чином, якщо ми резюмуємо наведені визначення, ми можемо зробити висновок, що стратегічне управління – це процес визначення та досягнення цілей шляхом постійного урівноваження потреб і можливостей компанії і

навколишнього середовища. А фундамент будь-якої бізнес-стратегії на кожному організаційному рівні підприємства «є конкурентні переваги і закріплена ефективна стратегічна позиція, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах» [21].

Довгострокова ефективна діяльність, високий ступінь розвитку і конкурентоспроможність окремого підприємства, багато в чому визначається рівнем стратегічної політики. Здатність прогнозувати і приймати довгострокові рішення – це основа для майбутніх рішень і дій. «Ухвалення стратегічних рішень характеризується такими заходами, як інновації, орієнтація до довгострокових цілей організації, можливостей і потреб в певних знаннях»[56]. Щоб дати повне визначення стратегічного менеджменту, необхідно порівняти його з оперативним менеджментом. Слід провести порівняння основних характеристик управління (табл. 1. 2).

Таблиця 1.2

Порівняння видів управління

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Місія	Створення конкурентних переваг для забезпечення довгострокової діяльності підприємства	Виробництво товарів та отримання доходу
Завдання	Спостереження за змінами у зовнішньому середовищі, адаптація і пошук конкурентних можливостей	Пошук раціональних шляхів використання ресурсів для отримання максимального прибутку
Час	Довгострокова перспектива	Короткострокова перспектива
Ефективність	Показник стратегічного успіху на ринку (зростання або падіння долі ринку)	Показники прибутковості та рентабельності підприємства

Отже, сільськогосподарські підприємства країни повинні використовувати ефективні інструменти стратегічного управління для створення відповідних наукових стратегій. Для підвищення конкурентоспроможності розвитку

національного і міжнародного ринку з урахуванням його специфіки та чинників, що створюють конкурентні переваги для підприємств сільського господарства, необхідно раціоналізувати вибір механізмів його формування.

Система стратегічного управління підприємств визначається взаємодією певних факторів, до яких відносяться: «галузева належність; розміри організації; тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації; характерні риси виробничого потенціалу; наявність або відсутність науково-технічного потенціалу; рівень управління та кваліфікації персоналу тощо» [12].

Стратегічний менеджмент виконує значну кількість завдань, пов'язаних зі стратегічним аналізом, реалізацією, розробкою і моніторингом бізнес-стратегій. Але перш ніж їх сформулювати, ми повинні вивчити ринок і адаптувати діяльність господарств до їхніх потреб. Основними завданнями є: «організаційна і фінансова підтримка компанії для виходу на нові ринки сільськогосподарської продукції; реалізація інноваційних проектів; забезпечити ефективну співпрацю науки, освіти і виробництва в розвитку інновацій; розробка системи соціальної і екологічної відповідальності за якість продукції та ін.» [29].

Впровадження стратегічного управління в компанії може бути досягнуто, коли організація стратегічно орієнтована. Наприклад, для співробітників, у яких є стратегічне мислення, реалізовано стратегічне планування, що дозволяє розробити і використовувати інтегровану систему зі стратегічними планами і поточною діяльністю з урахуванням стратегічних цілей. Перевагами стратегічно орієнтованих організацій є: мінімізація негативних наслідків змін, що відбуваються; можливість удосконалення управління, оскільки при наявності системи стратегічних планів можна порівнювати отримані результати з заявленими цілями у вигляді планових завдань введення системи стимулів для розвитку гнучкості і адаптованості організації та її різних функцій до змін; забезпечити динаміку змін за рахунок прискорення конкретних заходів щодо реалізації стратегічних планів на основі адекватної системи регулювання, контролю та аналізу; створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, які можуть бути

адаптовані до змін і які дозволяють досягати майбутніх цілей. Реалізація вказаних переваг дозволяє вибудувати розумну послідовність дій щодо реалізації концепції та сформувати систему стратегічного менеджменту.

З урахуванням поточних загальних принципів фінансового менеджменту, економічного механізму та організаційно-фінансового управління підприємством принципами стратегічного конкурентного механізму управління є: «принцип перспективності, пріоритети, реалізація, поетапність і складність» [31].

Ефективність стратегічного управління забезпечується дотриманням процесу впровадження, який включає в себе такі взаємопов'язані кроки, як: розробка місії компанії; визначення цілей організації, зовнішня екологічна оцінка та аналіз, виявлення сильних і слабких сторін, аналіз стратегічних варіантів, вибір стратегії, реалізація та оцінка стратегії.

Перший, найважливіший і вирішальний крок – це вибір завдань і цілей. Місія компанії визначає її позицію і дає керівні принципи та інструкції щодо формулювання цілей і стратегій на різних рівнях організації. Стратегічні цілі показують напрямок розвитку компанії, створюють спосіб мотивації співробітників і способи контролю за виконанням планів.

Наступним кроком в управлінні стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств є визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стан організації. Нестабільність зовнішнього середовища, яка спостерігається в даний час в сільськогосподарському секторі, є джерелом соціально-економічних, технологічних і екологічних проблем для компаній. Аналіз зовнішнього середовища в ситуаціях невизначеності дозволяє зміцнити кордони, в яких діють сільськогосподарські підприємства, «виявити потенційно сприятливі ситуації і загрози, виявити сильні і слабкі сторони конкурентів, їх напрямки розвитку» [35]. Аналіз внутрішнього середовища виявляє можливості, сильні і слабкі сторони, потенціал, на який компанії можуть покластися для досягнення своїх цілей.

Визначення типу розвитку бізнесу, яким ви займаєтеся в даний час, і, отже, ваших перспектив на майбутнє, є третім кроком в управлінні стратегічним розвитком. Суть розвитку компанії безпосередньо залежить від співвідношення

основних факторів виробництва і ефективності. При діагностиці характеру розвитку сільськогосподарських підприємств слід враховувати стан і розміри сільськогосподарських угідь, кількість трудових ресурсів і основних фондів. Розвиток економіки країни залежить від інноваційної діяльності окремого підприємства, тобто «перенесення акценту на використання принципово нових технологій, прогресивних організаційних і управлінських рішень» [29]. Таким чином, тип інноваційного розвитку є ключовим фактором довгострокового успіху сільськогосподарських підприємств, а значить, і розвитку всієї країни. Позиція компанії – позбутися від шкідливих операцій, вийти на перспективні ринки, позбутися застарілих технологій, адаптувати обсяги виробництва до попиту і так далі.

Створення портфеля стратегічних альтернатив і вибір стратегії розвитку бізнесу дозволяють визначити напрямок поведінки на ринку з урахуванням умов навколишнього середовища і можливого характеру змін. Оцінити конкурентоспроможність і стратегічні конкурентні переваги компаній; визначити ресурси, які необхідно мобілізувати для досягнення цілей, і забезпечити їх найбільш ефективно використання. Формування стратегії компанії ґрунтується на виборі основної стратегії і аналізі фінансового стану організації, виробництва, персоналу, організаційної культури, іміджу, конкурентних переваг, внутрішнього потенціалу компанії і типу розвитку. Поведінкові моделі визначаються на основі оцінки зовнішнього потенціалу компаній: вони реагують на модель атаки з високим потенціалом і низькою захистом. Вибір моделі захисного або наступального поведінки визначає вибір однієї з трьох основних стратегій, запропонованих М. Портером (таблиця 1.3).

Реалізація стратегії як наступний етап управління – критичний процес, тому що в разі успішної реалізації компанія досягне своїх цілей. Стратегія реалізується за допомогою «розробки стратегічного плану для моделювання конкурентоспроможності компаній, який представляє собою серію конкретних заходів щодо реалізації стратегії, розробленої для забезпечення конкурентоспроможності» [12]. Ця програма включає в себе ряд тактичних

завдань, які планують реалізацію стратегії, визначають завдання та функції виконавців стратегії. Виконання програми стратегічного плану перевіряється в процесі стратегічного контролю, основним завданням якого є оцінка ступеня відповідності даної стратегії поточному стану внутрішнього і зовнішнього середовища компанії і запланованим цілям. При необхідності адаптується сама стратегія і вживаються заходи щодо її реалізації.

Таблиця 1. 3

Характерні риси конкурентних стратегій

Тип конкурентної стратегії	Характерні риси
Стратегія лідерства за низькими витратами	Отримання конкурентних переваг за допомогою оптимізації витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці,
Стратегія диференціації	Отримання конкурентних переваг за допомогою використання унікальності деяких елементів товарів, які мають цінність для споживачів
Стратегія фокусування	Орієнтована на конкретну послугу або сегмент ринку. Реалізується шляхом зниження витрат або на основі диференціації

Умовами успіху стратегії є: впевненість виконавців в своїх силах, готовність компанії до змін, узгодження стратегії з потребами навколишнього середовища. Проблеми, пов'язані з реалізацією стратегії, включають: її невідповідність структурі організації, високий ризик, відсутність досвіду в окремих питаннях, недосконалість інформаційних систем і операційних процедур і т. і.

На роботу сільськогосподарських підприємств та управління ними впливає значна кількість факторів, що впливають із специфіки сільського господарства, зокрема: залежність підприємства від природних і кліматичних умов, необхідність залучення сезонних робітників і труднощі з управлінням ними, тривалий період між періодом вкладень і отримання доходу, одночасний розвиток декількох виробництв, які істотно розрізняються по технології та організації виробництва, але пов'язаних між собою результатами, використання деяких продуктів власного

виробництва у подальшому виробничому процесі, різні умови зберігання та продажу продукції, використання землі як одного з виробничих ресурсів, низька рентабельність сільськогосподарської діяльності, залежність від світових цін на сировину і продукцію.

Найбільш важливі форми стратегічного розвитку сільського господарства включають: науково обґрунтовану систему управління, що враховує природні, кліматичні та економічні умови і майбутній розвиток, створення матеріально-технічної бази, що відповідає розміру і структурі виробництва, удосконалення інформаційної системи та інформаційних технологій для планування, обліку, звітності та оперативного управління виробництвом на основі сучасної комп'ютеризації, впровадження виробничих технологій, що дозволяють економити енергію і ресурси, більш широке використання сільськогосподарського наукового потенціалу.

1.3. Методичні аспекти проведення стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств

Стратегічний аналіз – важливий інструмент при створенні стратегії аграрної компанії. Його мета – оцінити операційне середовище виробника, провести дослідження ринку, виміряти потенціал бізнес-одиниці, проаналізувати стратегічні альтернативи, оцінити ефективність обраної стратегії і багато іншого.

Перший етап аналізу – це діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище – це сукупність умов і факторів комерційного, фінансово-економічного, соціокультурного, політичного і правового, природно-кліматичного та інших типів, які формуються і діють незалежно від бізнес-одиниці, але які впливають або потенційно впливатимуть на її функціонування і розвиток. Зовнішнє середовище не керується менеджментом підприємства. З деякою часткою умовності в його структурі ми можемо виділити компоненти макро- і мезосередовища.

Макросередовище зазвичай має лише опосередкований вплив на діяльність господарств, але створює умови, які в кінцевому підсумку визначають загальний вектор економічного динамізму і, отже, найбільш важливі стратегічні орієнтири для розвитку виробника сільськогосподарської продукції. Основними складовими макросередовища є економічні, природні, технологічні, політико-правові, соціально-демографічні, культурні та інші фактори.

Ці складові повинні бути перевірені за окремими компонентами на основі їх стану, тенденцій розвитку і характеру впливу на економічну діяльність виробника. Урахування вказаних складових та їх чинників дозволять сформулювати оптимальну стратегію для підприємства.

Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління доводять необхідність перераховувати більшість класичних інструментів стратегічного аналізу як обов'язкові для їх застосування. Ні в одному з підручників, навчальних посібників, публікацій не акцентувалася увага про доцільність використання тих чи інших аналітичних інструментів. Однак на практиці стратегічний аналіз за допомогою будь-якого звичайного інструмента може дати багато непотрібної інформації, що може призвести до перевантаження даних на етапі вибору стратегії. Правильне використання аналітичних інструментів зазвичай дозволяє використовувати результати аналізу попереднього етапу дослідження з поточним або використовувати результати одного інструменту в якості вихідних даних для іншого. Послідовне засосування всіх інструментів для кожної організації в будь-якій сфері можна охарактеризувати як пряме «порушення принципів ефективності та раціональності наукових досліджень» [23]. До цього ж, під час аналізу необхідно уникати використання інструментів, заснованих на даних, надійність яких може бути сумнівною. Зазвичай це відноситься до характеристик ринку, галузевої статистикою і т. і.

Далі розглянемо конкретний приклад дослідження підприємства аграрного сектору, які інструменти стратегічного аналізу слід використовувати, які повинні бути відкорегованими відповідно даної галузі, а які марно використовувати при проведенні дослідження.

Дерево цілей організації – це один з небагатьох інструментів, який націлений на деталізацію цілей при використанні в прямому порядку, що «відповідає аналізу як загальнонауковому методу» [10]. Робота в зворотному порядку за допомогою цього інструменту допомагає додатково оцінити узгодженість цілей, оскільки зворотний порядок по суті відображає синтез як загальнонаукових метод. Інструмент абсолютно універсальний і не вимагає адаптації ні для однієї з галузей.

Життєвий цикл продукту – інструмент, призначений для виявлення характеристик чотирьох етапів життєвого циклу продукту організації – фази розробки продукту (НДДКР), виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування – з метою виявлення конкурентних переваг або недоліків, які потім перейдемо до включення останніх етапів дослідження, таких як матриці слабких і сильних сторін і т. д. При використанні інструменту для аналізу сільськогосподарської продукції менеджер з більшою ймовірністю зіткнеться з відсутністю процесів досліджень і розробок, дуже простою і зрозумілою моделлю продажів і обслуговування, яка варіюється від організації до організації, здається типовою і не є джерелом конкурентних переваг або недоліків. Хоча специфіка етапу виробництва є джерелом переваг або недоліків, особливо щодо рівня виробничих витрат, наступний інструмент забезпечує більш детальний аналіз в цьому відношенні.

Життєвий цикл технології – це «той інструмент стратегічного аналізу, який найбільше може допомогти компаніям в обраному секторі оцінити ефективність виробництва по відношенню до витрат» [36]. Технологічна досконалість, застосування нових технологій в сільськогосподарському виробництві – це можливість скоротити витрати і скоротити вузькі місця. У сфері технологій поки неможливо вносити зміни в дизайн продуктів.

Життєвий цикл організації – це категорія, яка, на відміну від більшості гнучких компаній, залежить не стільки від поведінки організації по відношенню до ділового середовища на різних етапах життя, скільки від біологічних і ботанічних характеристик продукту. Класичні фази життєвого циклу організації

сільськогосподарського виробництва з відповідними культурними рослинами істотно змінюються або навіть втрачають своє значення. Єдиний важливий параметр, який менеджер повинен враховувати при стратегічному плануванні -

«це взаємозв'язок між прогнозованими характеристиками ринку і продуктивністю тваринництва на різних етапах життя»[14]. На практиці це може знайти відображення у заздалегідь запланованому пошуку нових ринків, чи розробці старих паралельно з поступовим підвищенням врожайності культур.

Модель «Бізнес-процеси - Функції - Ресурси» передбачає облік ресурсів, доступних для реалізації функцій окремого процесу економічної діяльності. На фоні реального стану підприємства - конкурентів, стану галузі в цілому - ресурсів, що розглядаються в цій моделі, присвоюється важливість сильних або слабких сторін. Вказаний інструмент універсальний для підприємства будь-якої галузі, його продукти являють собою «список внутрішніх сильних і слабких сторін, що робить його ефективним додатком, яке має передувати матриці сильних і слабких сторін» [34].

Виділення СГЦ – це інструмент, який дозволяє вам визначити центри в організації, які є або можуть стати джерелами стратегічних переваг або слабкостей, для яких можна застосовувати методи захисту і вдосконалювати процеси, щоб перетворити слабкі місця в точки сили. Практично всі підприємства в агропромисловому комплексі, орієнтовані на виробництво продукції, складно розділити на окремі СХК, так як компанія в основному представлена набором допоміжних функціональних зон, які використовуються для підтримки центрального управління – вирощування (виробництва) певної культури – були створені.

Модель Портера «прибутковість - ринкова частка» – це в основному теоретична цінність, яка підсумовує ідею того, як співвідношення прибутковості компанії до ринковій частці наближається до критичних ризиків. У той же час дана модель корисна не тільки в даному випадку, оскільки:

- фактичний рівень ризику не може бути точно визначений або навіть

близький до фактичного рівня;

- висновки про поточний рівень ризику суб'єктивні;

Визначення ринкової частки галузі проблематично через «неможливість визначити структуру експорту та внутрішнього споживання, оскільки в останні роки експортери були в основному разовими» [11]. Складність визначення конкурентів як значного відсотка компаній, які продають товари через складських операторів, а не безпосередньо споживачам або оптовикам і роздрібним торговцям; абсолютну перевагу на ринку недиференційованої продукції.

Вартість отримання сумнівної точності висновків цієї моделі не виправдана, насправді висновки навряд чи істотно вплинуть на процес аналізу і вибір стратегії.

Крива навчання - це також загальний теоретичний метод, що відображає залежність ефективності бізнесу від досвіду, накопиченого з плином часу. Як і у випадку з попереднім інструментом, на результати аналізу істотно не вплине.

Життєвий цикл сектора – майже вирішальний інструмент в стратегічному аналізі компаній в секторах, які знаходяться в динамічному розвитку, ітеративний цикл яких досить короткий. Неврахування фази життєвого циклу галузі – одне з основних проявів не стратегічного підходу до роботи менеджера. У разі даного сектора помилки у визначенні стадії життєвого циклу не повинні істотно впливати на вибір стратегії та відповідного пакета заходів, так як ітераційний цикл цього сектора довгий.

Аналіз «силового поля» включає оцінку рушійних і стримуючих сил для існуючої або планованої інтеграції процесу в компанії. Цей інструмент допомагає візуалізувати сили, що впливають на окремі процеси, але не надає певні аналітичні продукти. Як правило, силові поля оцінюють абстрактні і суб'єктивні аспекти впливу. Наприклад, стримуючим фактором для залучення інноваційних технологій у виробництво є відмова співробітників від незвичайних процесів. Тому вихідні дані аналізу «силового поля» зазвичай не піддаються вимірюванню, що аж ніяк не є метою. У разі сільського господарства такий аналіз практично не має сенсу, оскільки

в господарстві з мінімальним впливом людського фактора на внутрішнє середовище стає практично неможливо перерахувати рушійні і обмежуючі сили. Однак цей аналіз слід використовувати для оцінки загроз та можливостей в якості доповнення до відповідних полів матриці SWOT, а також для оцінки впливу контактних цільових груп в якості доповнення до відповідних категорій контактної цільової групи аналізу Котлера.

PEST-аналіз – універсальний і актуальний інструмент для будь-якої галузі, оскільки він фокусується на параметрах галузі, бізнес-середовища і соціального середовища. Це також дозволяє нам всебічно поглянути на можливості і ризики для майбутнього створення матриці SWOT.

Інструмент «Стратегічні зони» не створює ніяких нових аналітичних продуктів, а скоріше фокусується на перерахування областей бізнесу, які представляють інтерес, які можуть бути корисні для вашої організації. При аналізі компаній з усіх галузей інструмент діє як ефективний додаток для заповнення області SWOT-аналізу.

Контактні цільові групи Котлера – це інструмент огляду, який систематизує бізнес-середовище за категоріями, дозволяє переглядати список установ, організацій, інститутів і т. і., які «можуть прямо або побічно впливати на діяльність компанії прямо або побічно, і візуалізувати певні можливості або створити загрози» [27]. Таким чином, інструмент універсальний для компаній будь-якого сектору і може бути ефективним додатком для заповнення полів можливостей і загроз матриці SWOT.

Концепція рушійних сил – інструмент, що дозволяє виявити основні тенденції в галузі, визначити фактори і причини цих тенденцій, а також надати основу для прогнозування змін існуючих, нових та інших тенденцій. Цей інструмент є одним з ключів до галузевого аналізу, він універсальний і актуальний, якщо не обов'язковий для компаній всіх секторів, він необхідний для аналізу динамічних і гнучких галузей і, зокрема, для аналізу галузей з довгостроковими життєвими циклами. Якщо для швидких і гнучких галузей концепція рушійних сил є інструментом, за допомогою якого можна визначити конкурентні переваги для висококонкурентних позицій в короткостроковій і середньостроковій перспективі, то для «довгих галузей» це інструмент, який

об'єднує загрозу повного знищення компаній «у течії нових тенденцій, та завчасно визначити центри гнучкості, завдяки яким при настанні найістотніших змін у галузі, підприємство могло з найменшими ризиками та втратами реалізувати сценарій диверсифікованого зростання» [15].

Модель Портера «П'ять сил конкурентної сили» є обов'язковим інструментом при аналізі будь-якої компанії в будь-якій галузі, оскільки одним з результатів аналізу є загрози, виявлені вертикально інтегрованими елементами, непрямыми конкурентами і споживачами, яких немає. Він не пропонує ніяких інших інструментів стратегічного аналізу. Модель Портера є одним з ключових інструментів стратегічного аналізу аграрного бізнесу, оскільки для цього сектора характерна сильно розгалужена структура споживання продукції - для цього бізнесу характерна складна сегментація, що включає як кінцевих користувачів, так і промислових покупців.

Центральні фактори успіху також є універсальним показником для кожної компанії і кожної галузі, який гармонійно взаємодіє з інструментами «Життєвий цикл організації» і «Життєвий цикл галузі» і допомагає визначити конкурентні переваги і конкурентоспроможність всієї компанії, а також джерел. за конкурентний потенціал. Зміни в галузі, фази життєвого циклу компанії, технології і т. Д Використання цього інструменту в стратегічному аналізі визначає стратегічний характер процесу планування.

Матриці загроз і можливостей – це інструменти стратегічного аналізу, які служать прямими постачальниками інформації за відповідними полями матриці SWOT. Інструменти універсальні для компаній будь-якої галузі. Підвищить рівень деталізації аналізу за рахунок реалізованої оцінки важливості та впливу факторів навколишнього середовища на організацію.

Матриця Ансофф дозволяє за двома параметрами - «Стан ринку» і «Стан продукту» створити список пріоритетних еталонних стратегій для розгляду і реалізації, який дозволяє почати з менш ризикованих і дешевших стратегій в порядку збільшення витрат і ризиків. Оскільки цей інструмент забезпечує досить поверхневий аналіз, не дає докладних результатів за межами пар атрибутів

продукту (старий або новий) і пар атрибутів ринку (старий або новий), рекомендується використовувати його в якості альтернативи матриці Томпсона-Стріклєнд.

BCG-Matrix – інструмент для аналізу портфеля, який, як і Ansoff-Matrix, пропонує можливість з мінімумом вихідної інформації, типом організації, окремим виробництвом або групою продуктів і, отже, найбільш актуальною стратегією розвитку організації. Як і матриця Ансоффа, матриця Boston Consulting Group не забезпечує поглибленого аналізу, тому її слід використовувати в ряді інших інструментів цієї групи для узгодження результатів аналізу. «Цей інструмент можна використовувати на етапі планування організації, оскільки він визначає поточний стан організації на ринку (відносну частку ринку)» [45]. Крім того, інструмент особливо підходить для аналізу багатoproфільних господарств. У разі строго цільового виробництва продукту актуальність інструменту відсутня. При використанні матриці BCG для господарств в складі портфеля ряду інших сільськогосподарських продуктів, послуг складно визначити розмір ринку через відсутність надійних даних, узгоджених з визначенням лідера ринку – через складнощі з визначенням обсягу ринку і кількості виробленої та проданої продукції, а також з-за того, що складно визначити імідж свого конкурента в цілому.

Матриці McKinsey не вистачає поверховості, вона містить більше параметрів оцінки, ніж матриця BCG, але одним з її недоліків як і раніше вважається «суб'єктивність в оцінці важливості аналітичних параметрів», яка зазвичай виражається в інтерв'ю з керівниками [20]. На відміну від матриці BCG, використання матриці McKinsey в стратегічному аналізі компанії є розумним і можливим, оскільки ринок залежить від привабливості, компанія – за оцінкою конкуренції, а положення на ринку Компанія, ринкова частка – це лише один з параметрів конкурентної позиції компанії.

Матриця Томпсона-Стріклєнда дозволяє вибрати стратегію зі списку критеріїв і оцінити компанію на основі сили її конкурентної позиції і темпів зростання ринку, на якому вона працює. «Також рекомендується використовувати

інструмент після SWOT-аналізу та аналізу портфеля. Це найбільш важливий формальний метод вибору тієї чи іншої стратегії» [29].

Екологічний профіль – це інструмент, призначений для аналізу важливості різних факторів навколишнього середовища для організації. В цьому випадку оцінка факторів навколишнього середовища проводиться щодо впливу на організацію і саме середовище, а також визначення напрямів впливу і його інтенсивності. Екологічне профілювання – ефективний спосіб інтеграції матриці загроз і можливостей SWOT, але іноді чимало інформації, що надається цим інструментом, дозволяє організації визначити свою стратегію розвитку навіть без посилання на конкретні інструменти вибору стратегії, включаючи SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це ключовий інструмент стратегічного аналізу і універсальний інструмент для вибору стратегії розвитку організації. При аналізі компаній в будь-якій галузі SWOT-аналіз буде в центрі дослідження, збираючи первинну інформацію про організацію та навколишньому середовищу, а також про продукти попередніх інструментів. Особливість цього методу в тому, що його стартовим продуктом є не назва рекомендованої стратегії для реалізації, а цілий пакет інструментів для реалізації конкурентних переваг, посилення конкурентного потенціалу, захисту слабких місць і перетворення їх в сильні сторони [9].

До сих пір процедура використання, зокрема їх черговість, інструментів аналізу вважалася не суттєвою. Стверджувалося, що в будь-якому випадку процес аналізу повинен бути застосовний до всіх вибраних інструментів, і тому результати аналізу значно не залежать від зміни порядку дослідження. Рекомендується дотримуватися певної процедури для проведення стратегічного аналізу компанії, який дозволить:

- використати системний підхід до процесу стратегічного аналізу.
- досягти усунення втрат цінних причинно-наслідкових зв'язків і залежностей між внутрішніми і зовнішніми процесами організації, які можуть привести до прийняття відповідних управлінських рішень.

- звести до мінімуму витрати часу і інших ресурсів на обробку надлишкової інформації, яка може виникнути в результаті послідовного і безладного використання всіх інструментів.

Перш ніж був створений універсальний алгоритм стратегічного аналізу, були сформовані принципи, які носили майже аксіоматичний характер і повинні були дотримуватися. Вказаний список виглядає так:

- Стратегічний аналіз будь-якої організації повинен починатися з визначення її місії як відправної точки для всіх процесів в досліджуваній компанії. Крім того, місію слід розглядати в широкому сенсі, розділяючи філософію і мету.

- Жоден з внутрішніх параметрів компанії – доступність ресурсів, якість ресурсів і т. і це не мають сенсу і не може бути віднесено до конкурентних переваг, сильним або слабким сторонам організації, ізольованою від зовнішнього середовища. Параметр не може бути абсолютно сильним або слабким, він «приймає тільки певний колір по відношенню до відповідних параметрів змагання і відповідно до змін у навколишньому середовищі з плином часу» [7].

- Всупереч місії, мети організації не можуть бути сформульовані окремо від поточного стану зовнішнього середовища, галузі, оскільки цілі завжди визначають конкретне місце організації в структурі галузі. Таким чином, одна з стандартних цілей розвитку компанії звучить як охоплення певної частки ринку продуктами організації. Цільова частка ринку не може бути оголошена наосліп, і адекватність обраної мети, виконання вимог, повинні бути продемонстровані галузевим аналізом.

- Метод SWOT є ядром стратегічного аналізу, який в основному бере інформацію з попередніх інструментів і генерує як стратегію організації в цілому, так і елементи тактики, окремі управлінські рішення.

Слід зазначити, що розташування блоків інструментів (груп у функціональній області: оцінка конкурентоспроможності, клімат і т. Д.) Завжди знаходиться в правильному порядку, в той час як порядок може змінюватися всередині блоку, тому що інформація в основному однорідна.

На основі наведеного вище списку актуальних інструментів для дослідження сільськогосподарських підприємств, крім дотримання принципів алгоритму, ми наводимо приклад системного підходу до побудови стратегічного аналізу в схемі (рис. 1.4).

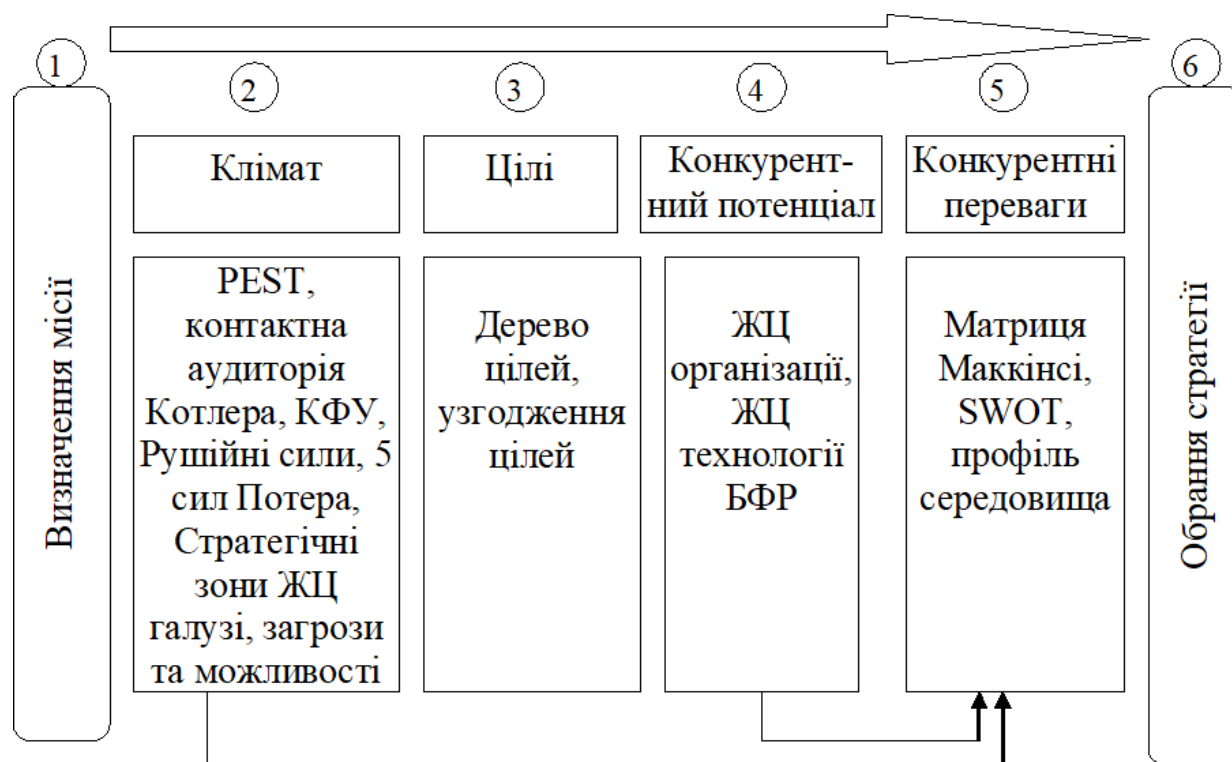


Рис. 1.4 Послідовність використання інструментів стратегічного аналізу для сільськогосподарських підприємств

Першим кроком відповідно до вказаних принципів є визначення місії організації. Далі дослідження зосереджується на аналізі зовнішнього середовища, клімату навколо організації, оскільки воно додатково вивчає характеристики наявних в організації ресурсів, такі як сильні або слабкі сторони компанії, і правильно визначає цілі організації.

На другому етапі створюється інформаційна база для передостанньої фази: виявлення конкурентних переваг та підготовка вибору стратегії.

Інформаційні потоки позначені стрілками внизу діаграми. Відразу після вивчення середовища організації слід визначити відповідні цілі, а потім – аналіз конкурентного потенціалу, внутрішнього середовища, яке доповнює

інформаційну базу для виявлення конкурентних переваг і, зрештою, вибору стратегії.

Використання оптимальної кількості інструментів у правильному порядку дозволяє досліднику «позбутися непотрібних скупчень інформації, заощадити час дослідження, уникнути необґрунтованих висновків, що спотворюють результати аналізу, застосувати системний підхід до дослідження, додати всі можливі семантичні ланцюжки зберегти «причинно-наслідкові зв'язки для підвищення ефективності аналізу» [50]. Відмова від використання деяких часто використовуваних інструментів є доцільною, коли інформація, на якій повинен базуватися аналіз, є ненадійною, сумнівною або суб'єктивною; коли інформація на виході з певного інструменту вважається непридатною для використання. У дослідженні сільськогосподарських підприємств при стратегічному аналізі матриця Томпсона-Стркланда була необов'язковою, а також картографування GCC, застосування кривої навчання, аналіз поля сили та ін. також недоцільно використовувати в аналізі аграрних підприємств.

Висновки до першого розділу

1. Аналіз дозволяє сформулювати наступне визначення: стратегія – це свідомо розроблені послідовні управлінські дії, які містять постійні заходи коригування через невизначеність зовнішнього середовища, що призводять до зміни якості довгострокової економічної системи. Особливості аграрного сектора економіки України обумовлюють особливі вимоги і труднощі в процесі стратегічного планування. Особливість аграрного продовольчого ринку і його конкурентоспроможність в галузі є домінуючими, що вимагає створення ефективної системи державної підтримки сільського господарства та сільгоспвиробників. При цьому мова йде не тільки про фінансову підтримку, а й про інформованість держави і лідерство на всіх рівнях управління в галузі. Основним інструментом цього впливу повинні стати елементи системного

управління в стратегічному управлінні та управління цільовим розвитком сільськогосподарських підприємств.

2. Стратегічне управління виконує широке коло завдань, таких як стратегічний аналіз, реалізація, моніторинг реалізації бізнес-стратегії. У той же час особливості агровиробництва, відсутність методики оцінки типів розвитку господарюючих суб'єктів призводять до його практичного застосування на невеликій кількості підприємств, в той час як останні надають перевагу ситуаційному управлінню, яке не дає можливості орієнтуватися на перспективу.

3. При проведенні дослідження розроблено сукупність універсальних принципів, що дають змогу обґрунтувати той чи інший порядок використання стратегічних аналітичних інструментів для підприємства в кожній сфері. Фактично цей алгоритм використовувався для типової організації агропромислового комплексу. Це майже вдвічі скорочує кількість рекомендованих інструментів в порівнянні із загальною кількістю класичних інструментів, що скорочує час, необхідний для подальших досліджень, і позбавляє від непотрібної інформації. Розміщення пропонованих інструментів в типовому порядку системного підходу дало змогу здійснити повний аналіз без порушення необхідних причинно-наслідкових зв'язків. Реалізація системного підходу до стратегічного аналізу по представленим алгоритмам підвищує ефективність стратегічного менеджменту сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Приватне сільгосп підприємство ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА володіє 10 054 га сільськогосподарських угідь.

Територія компанії розташована в зоні з помірно сухим кліматом. Клімат в районі ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» теплий з недостатньою кількістю опадів. Щорічно випадає в середньому 400-430 мм опадів. Влітку бувають нетривалі дощі, які зволожують тільки поверхневий шар ґрунту; дуже часто рослини страждають від нестачі вологи в ґрунті і посухи. Кількість опадів за вегетаційний період рослин становить близько 240 мм, сума температур вище 10 ° С за цей період становить 3100-3200 мм. Тривалість вегетаційного періоду 165-175 днів. Тут немає стійкого снігового покриву. Часті відтавання взимку призводять до порушення кореневої системи озимих культур і багаторічних трав. Рельєф на території компанії - полого рівнина. Склад ґрунту чорнозем нормальний, вміст гумусу у верхньому шарі ґрунту 2,7 %. На території компанії є водосховище з рівнем води 5,9 га.

Розміри земельних угідь ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» вказані в таблиці. 2. 1. Вся земля компанії задіяна у виробництві сільськогосподарської продукції (зарезервована під рілля). Істотних змін у розмірах земельної ділянки за досліджуваний період не відбулося, площа сільськогосподарських угідь ТОВ

«ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» в 2025 році склала 10 054 га. Площі угідь на підприємстві збільшилися з 2021 року і складають 93, 96 га корисної площі сільськогосподарських угідь на одного працівника в 2025 році. Обсяг розораних сільськогосподарських земель не змінився і становить 78,0 % на кінець 2025 року,

а частка використання орних земель землі зменшилися на 6,30 %, що свідчить про раціональне використання земель в господарстві і дотриманні сівозмін.

Таблиця 2.1

**Оцінка стану та рівня використання сільськогосподарських угідь
в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» за
2021-2025 рр.**

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025 р.		2025 р. у % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа підприємства, га	10081	100,0	10062	100,0	10157	100,0	10088	100,0	10054	100,0	99,73
із них орних земель, га	10081	100,0	10062	100,0	10157	100,0	10088	100,0	10054	100,0	99,73
Зайнято під посіви, га	10051	99,70	10031	99,70	10050	98,96	10042	99,54	10025	99,71	99,74
Рівень розораності землі	0,997		0,997		0,990		0,995		0,997		100,00
Рівень використання ріллі під сільськогосподарське виробництво	0,869		0,878		0,869		0,877		0,814		93,70
Припадає на одного працівника: сільськогосподарських угідь	88,43		92,31		94,93		91,71		93,96		106,26
ріллі	88,17		92,04		93,93		91,29		93,69		106,27

Персонал компанії – це кількість і якість робочої сили, на яку компанія може покластися. Однак для підприємства важливо не наявність робочого потенціалу, а рівень його готовності та використання його, що є передумовою для дотримання пропозиції робочих місць. Розглянемо використання робочої сили в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» (табл. 2.2).

Для використання трудових ресурсів характерно скорочення чисельності зайнятих в період 2021-2025 рр. У зв'язку зі спадом тваринництва і збільшенням механізації в рослинництві. Через більшу завантаженість показник «відпрацьовано 1 робітником за рік» збільшився на 7,97 %. Використання фонду робочого часу збільшилося на 7,97 %, що свідчить про належне використання робочої сили.

Таблиця 2.2

Стан та рівень використання трудових ресурсів в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р.
Чисельність працівників, чол.	114	109	107	110	107	93,86
Відпрацьовано людиноднів на 1 працівника	276	253	286	257	298	107,97
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,90	0,83	0,94	0,84	0,98	107,97
Відпрацьовано людиногодин на 1 люд.-день	7,4	7,6	7,6	7,9	8,1	109,46
Продуктивність праці в розрахунку на: на 1 люд.-годину, грн.	209,06	309,00	370,69	412,63	395,31	189,09
на 1 люд.-день, грн.	1547,07	2348,42	2817,27	3259,77	3202,01	206,97
на 1 працівника, тис.грн.	426,99	594,15	805,74	837,76	954,20	223,47

Продуктивність праці компанії виросла більш ніж удвічі за рахунок збільшення валової продукції при одночасному скороченні кількості співробітників.

Як було сказано вище, ефективність управління виробничим графіком підприємства залежить від стану матеріально-технічної бази, основною ланкою якої є основні засоби, але нормальну роботу підприємства забезпечують не тільки основні засоби, але і також оборотний капітал.

Оцінку рівня та ефективності використання основних засобів ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» продемонстровано в таблиці 2.3. Аналіз даних таблиці 2.3 дає змогу зробити висновок, що в період з 2021 по 2025 рр. в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 72,30%. Виручка також збільшилася, в основному за рахунок зростання відпускних цін. За рахунок перевищення зростання продажів над приростом вартості основних засобів компанії фондвіддача збільшується на 21,73%, що привело до зниження капіталомісткості продукції. За рахунок вищих темпів росту прибутку над приростом вартості основних засобів коефіцієнт прибутку збільшився на 26,44 процентних пункти.

Таблиця 2. 3

**Оцінка рівня та ефективності використання основних
засобів ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА
ГРУПА»**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2016 до 2020	
						+, -	%
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн./грн.	347,21	427,97	520,44	477,93	422,65	75,44	121,73
Фондоємність 100 грн. валової продукції, грн./грн.	28,80	23,37	19,21	20,92	23,66	-5,14	82,15
Окупність основних засобів, років	3,36	2,66	0,85	0,68	0,97	-2,38	29,00
Отримано на 100 грн. основних засобів, грн. : - валового доходу	351,67	374,67	357,05	332,57	330,56	-21,11	94,00
прибутку	29,79	37,57	118,07	146,88	102,72	72,93	344,79
Рівень рентабельності, %	9,26	11,15	49,41	79,10	45,08	35,83	X
Норма прибутку, %	15,03	13,67	38,23	56,02	41,47	26,44	x

Визначимося з напрямком спеціалізації досліджуваної компанії, для чого визначимо структуру реалізованої товарної продукції в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА».

Спеціалізація сільського господарства – це переважний розвиток однієї або декількох галузей з виробництва товарної продукції в окремих господарствах, регіонах і країні загалом. Розміщення сільськогосподарських культур і виробництв в господарстві визначається їх вартісною часткою в структурі товарної або валової продукції. Для оцінки динаміки складу і структури вартості товарної продукції ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» проаналізуємо дані в таблиці. 2. 4.

Ступінь спеціалізації компанії оцінюється за допомогою коефіцієнта спеціалізації:

$$K_c = \frac{100}{\sum Y_m(2n-1)} \quad (2.1)$$

де U_m – частка окремих галузей у товарній продукції компанії, %;

n – порядковий номер окремих галузей відповідно до питомої ваги кожного типу продукту в порядку старшинства в ранжованому ряді зменшення питомої ваги.

Таблиця 2.4

Динаміка складу і структури вартості товарної продукції ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» за 2021-2025 рр.

Вид продукції і галузь	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна стр-ри 2025 р. проти 2021 р., в. п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво, всього	42069	85,33	46859	82,65	49087	82,99	52147	81,32	67580	84,63	-0,70
зернові	22861	46,37	11370	20,05	22574	38,17	21071	32,86	25961	32,51	-13,86
соняшник	15213	30,86	19014	33,54	17328	29,30	19475	30,37	26008	32,57	1,71
ріпак	3958	8,03	16464	29,04	9045	15,29	11457	17,87	11699	14,65	6,62
інша пр-ція рослинництва	37	0,08	11	0,02	140	0,24	144	0,22	3913	4,9	4,82
Тваринництво, всього	7188	14,58	9596	16,93	8957	15,14	11596	18,08	9902	12,4	-2,18
в т. ч. реалізація приросту ВРХ	37	0,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	-0,08
реалізація приросту свиней	6861	13,92	8777	15,48	7914	13,38	10777	16,81	8944	11,2	-2,72
молоко	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0,00
інша пр-ція тваринництва	290	0,59	819	1,44	1043	1,76	819	1,28	958	1,2	0,61
Реалізація іншої продукції	46	0,09	242	0,43	1103	1,86	384	0,60	1413	1,77	1,68
Всього	49303	100,00	56697	100,00	59147	100,00	64127	100,00	79854	100	0,00

Коефіцієнт спеціалізації підприємства склав 0,355. Це свідчить, що ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» має середню ступінь спеціалізації на виробництві зернових культур з розширенням виробництва насіння соняшнику.

Ефективність показників діяльності підприємства наведено в таблиці. 2. 5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. у % до 2021 р.
Припадає на 100га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:						
- основних виробничих засобів	139, 07	150, 39	163, 09	191, 14	240, 27	172, 77
- матеріальних витрат	447,64	506,97	389,76	354,94	547,45	122,30
Отримано на 100га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:						
- валової продукції	482, 86	643, 63	848, 82	913, 50	1015, 51	210, 31
- прибутку	41,43	56,51	192,57	280,74	246,80	595,70
Фондовіддача на 100 грн. основних виробничих засобів, тис. грн.	347, 21	427, 97	520, 44	477, 93	422, 65	121, 73
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн.	1, 08	1, 27	2, 18	2, 57	1, 85	171, 97
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис. грн.	426,99	594,15	805,74	837,76	954,20	223,47
Рівень рентабельності, %	9,26	11,15	49,41	79,10	45,08	35,83в. п.

Зростання прибутковості в 2025 році на 35, 83 процентних пунктих у порівнянні з 2021 роком можна розглядати як позитивний фактор для бізнесу. В цілому, діяльність ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» є прибутковою протягом усього періоду спостереження, і тому можна сказати, що компанія має стабільне фінансове становище і може знайти джерела розширення.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Менеджмент ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» приділяє велику увагу системі управління, що підтверджується чітким визначенням довгострокових цілей, які відповідають фактичному потенціалу підприємства і складають корпоративну місію.

Місія – стати високотехнологічною, ефективною компанією, яка динамічно розвивається, що відповідає пріоритетам регіонального розвитку та гарантує ефективність виробництва, дбайливе використання природних

ресурсів та розвиток соціального капіталу. Для підприємства притаманні корпоративні цінності, кадровий професіоналізм і компетентність, командна робота, чесність і відкритість, новаторство і динамізм, відповідальність, якість та ефективність.

Основними завданнями можна визначити:

- щорічне зростання продажів на наступні п'ять років від 5,0 до 10,0 %;
- щорічне зростання прибутку на 3 % протягом наступних п'яти років.

Одна з найважливіших завдань розвитку бізнесу нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва: забезпечення виробництва необхідної кількості сучасної продукції, яку потребує ринок, і підвищення якості для досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Поточні методи аналізу зовнішнього середовища компанії, які мають найбільше поширення в сучасних умовах – це PEST і SWOT-аналіз.

Аналіз PEST розглядав максимальну кількість можливих факторів PEST, які можуть вплинути на продажі і прибуток ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА». Сила фактора оцінювалася за шкалою від 1 до 3, де:

1 - низький вплив фактора (зміна фактора майже не має впливу на рівень господарювання організації);

2 - середня потужність фактора;

3 - сильний вплив фактора (будь-які зміни викликають суттєві зрушення обороту і прибутку компанії).

Ймовірність зміни кожного фактора визначалася за 5-бальною шкалою, де 1

- мінімальна ймовірність відмінностей фактора середовища, а 5 - максимальна вірогідність. Результати розрахунків наведено в таблиці. 2.6. Проаналізувавши матеріали табл. 2.6 слід зазначити, що підвищення податку зумовлює збільшення витрат підприємства, а також призводить до недоліків розвитку внутрішнього ринку України в зв'язку зі зниженням вартості сировини сільськогосподарського виробництва.

Достатньо високий рівень корупції в органах державної влади не дає змоги компанії розвиватися або розширювати свою діяльність на певному сегменті ринку. Відсутність інвестицій у виробничі проекти, відстрочка використання

найбільш перспективних технологій, обмежені можливості поставок ПММ в Україну. Уряд стримує інфляцію високими процентними ставками. Отже, можна очікувати лише помірною зниження ставок по кредитах, але воно залишиться відносно високим. Компанії загрожує економічна нестабільність в країні.

Таблиця 2. 6

PEST-аналіз діяльності ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
1.Податкова політика (тарифи і пільги)	0,35	1.Рівень інфляції і процентні ставки	0,33
Бюрократизація і рівень корупції	0,27	Курси основних валют	0,33
3.Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	0,16	3.Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,22
4.Імовірність розвитку військових дій в країні	0,16	4.Темпи зростання економіки	0,2
5.Стійкість політичної влади та існуючого порядку	0,11	5.Рівень розвитку банківської сфери	0,12
Всього	1,05	Всього	1,2
Соціально-культурні		Технологічні	
1.Рівень міграції та міграційні настрої	0,23	1.Доступ до новітніх технологій	0,17
Ставлення до імпортних товарів і послуг	0,17	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,1
3.Темпи зростання населення	0,11	3.Законодавство в області технологічного оснащення галузі	0,1
Всього	0,51	Всього	0,37

Наступним етапом роботи є проведення SWOT-аналізу (табл. 2.7), який дозволяє нам оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА».

Аналіз внутрішнього середовища - це бізнес-аналіз функціональних областей ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» з метою визначення сильних і слабких сторін організації. Щоб отримати більш повну картину, необхідно виявити фактори навколишнього середовища, які позитивно впливають на компанію (можливості), і фактори навколишнього середовища, які мають негативний вплив на компанію (загрози). Мета компанії - вихід на регіональні ринки сусідніх областей. Для вирішення цього завдання менеджмент ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» планує зміцнити свої позиції на ринку Дніпра; вийти на ринок міст Запоріжжя, Кривий Ріг; отримати доступ до ринків в інших регіонах та сусідніх областях.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
1.Багаті природні мінерально-сировинні ресурси	1.Неспроможність доставити продукцію в інші області України
Високий контроль якості	2. Залежність від постачальників
3.Зростання оборотних коштів	3. Високі податки
4.Конкурентоспроможна цінова політика	4. Відсутність податкових пільг
5.Налагоджена збутова мережа	5. Збої в постачанні
6.Відносно невеликий штат організації.	6. Невеликий офіс.
7.Молодий і перспективний колектив.	7. Відсутність власної логістичної служби.
8.Гнучка політика керівництва.	8.Додаткові транспортні витрати.
9.Хороша репутація у клієнтів.	9.Недостатньо високий прибуток.
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
1.Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкуренто-спроможності	1.Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю
Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів	Низька рентабельність
3.Випуск продукції з високою доданою вартістю, що дає можливість до більшого прибутку	3.Зростаючий конкурентний тиск.
4.Стійкий попит на продукцію	4.Скачки курсів валют
5.Вільний вхід на ринок	5.Несприятлива економічна ситуація в державі
6.Зниження податків і мит	6.Скачки курсів валют
7.Зниження цін на сировину і матеріали	7.Посилення конкуренції

Наступний етап аналізу містить дослідження конкурентні сили Портера за допомогою таблиць і присвоюємо кожному параметру оцінку, що відображає низький, середній або високий рівень загрози підприємству. Таблиця п'яти сил Портера була створена для оцінки ступеня загроз. Оцінка параметрів проводилася за 3-бальною шкалою. Результати проведеного аналізу представлено в табл. 2.8.

На четвертому етапі ми аналізуємо виробництво насіння соняшнику, як однієї із основних культур, що вирощуються на підприємстві, і порівнюємо такі параметри, як задоволеність конкретних потреб клієнтів, якість продукції, цінова категорія, регіональна активність, рекламна діяльність та інші напрямки, за допомогою методу експертної оцінки. Реальними конкурентами ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

на місцевому ринку є ТОВ «Паралель М-ЛТД» та ТОВ «Юніверс» (табл. 2.9). Розподіл часток ринку між вказаними конкурентами було наступним: ТОВ «Паралель М-ЛТД» зайняло перше місце - 38 % від загального обсягу. У цій компанії найрозвиненіший рекламний бізнес та розгалужений бізнес в регіонах.

Таблиця 2. 8

Аналіз п'яти сил за Портером для ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Параметри	Значення	Описання	Напрямок робіт
1.Ризик входу потенційних конкурентів	Середній рівень погрози	Середній ризик входу нових конкурентів. Нові підприємства з'являються постійно, але існують недовго через високі бар'єри входу.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, спрямованих на тривалість контакту споживача з компанією. Підвищувати рівень знання про товар.
Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями	Середній рівень погрози	Ринок компанії є висококонкурентним і перспективним. Майже відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту і підвищувати сприйняття цінності товару. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знання про товар.
3.Можливість покупців «торгуватися»	Середній рівень погрози	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками	Диверсифікувати портфель клієнтів.
4.Можливість постачальників «торгуватися»	Низький рівень погрози	Стабільність з боку постачальників.	Проведення переговорів про зниження цін
5.Погроза товарів-замінників	Високий рівень погрози	Компанія володіє не унікальною пропозицією на ринку, аналогів якому існує маса.	Підтримувати і удосконалювати унікальність товару. Концентрувати всі зусилля на побудові обізнаності про унікальну пропозицію. Підвищення якості товару по відстаючим параметрам.

Друге місце за результатами аналізу посіло досліджуване підприємство – ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА», яке характеризується доволі такою високою якістю продукції. Необхідно розширювати ринок збуту, завдяки рекламній політиці підприємства та його продукту. І останнє місце дісталось ТОВ «Всесвіт». Найслабкішими місцями виявились цінова політика та діяльність у регіонах.

Грунтуючись на розрахунках і аналізі, ми можемо зробити висновок, що стратегія, розроблена для ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА», повинна бути спрямована на подальші заходи з розвитку і збільшення частки ринку зернових. Інвестування, просування зернових культур на ринку, пошук нових споживачів можуть зробити ці продукти «зірками» та утримувати їх в цій категорії довгий час. З огляду на особливості даного виду товарів і поточні тенденції на ринку, це перспективний напрямок розвитку бізнесу. А це означає, що головне – розвивати продукти зі зростаючим або стабільним попитом.

2.3. Моніторинг стратегічної діяльності ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Стратегія ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» складається із запланованих заходів (стратегія спрямування) та необхідних виправлень у випадку непередбаченої ситуації (запланованих стратегічних рішень). Компанія повинна мати добре розроблену стратегію роботи, але вона також повинна бути готова адаптуватися до майбутніх умов. У той же час процес перетворення ідеї наступної економічної діяльності в стратегію здійснюється шляхом виконання п'яти основних етапів (рис. 2. 1).

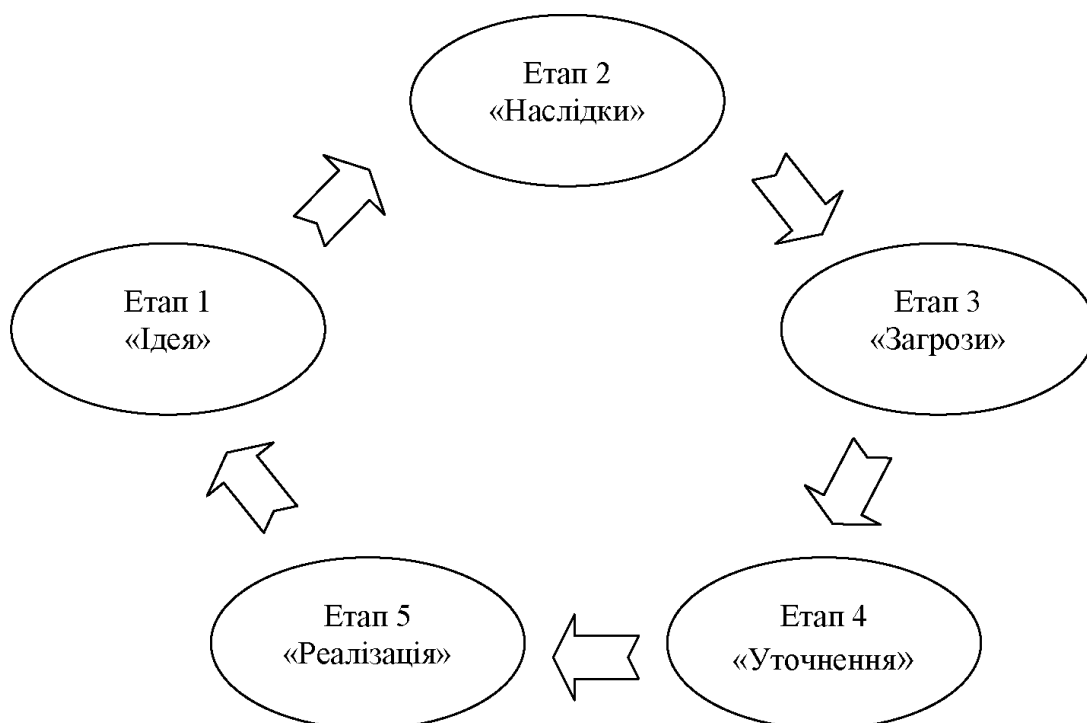


Рис. 2.1 Етапи формування та впровадження стратегії розвитку ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Першим етапом цього процесу є створення, розвиток і аналіз ідеї стратегії розвитку ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА». На цьому етапі необхідно оцінити обґрунтованість ідеї і можливість її практичного втілення. На другому етапі заздалегідь виявляються і аналізуються наслідки реалізації запланованих заходів. Третій етап циклу прийняття рішень про реалізацію ідеї включає аналіз можливих ризиків і перешкод, які можуть привести до невдачі. Потім, враховуючи нестабільність у зовнішній і внутрішньому середовищі ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА», необхідно визначити основні напрямки та варіанти реалізації стратегії розвитку з урахуванням можливих змін.

На підставі отриманого ділового досвіду і результатів моделювання ситуації процесів, розглянутих на попередніх етапах, потрібна остаточна оцінка здійсненності даної стратегії в компанії. Нова ідея, яка може виникнути в ході реалізації стратегії, буде обговорюватися в майбутньому. Потім процес повторюється до тих пір, поки підприємство не перестане працювати.

Специфіка розробки та реалізації стратегії ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» полягає одночасно в їх поділі на три великі групи відповідно до теоретичної побудови життєвого циклу виробництва товарів (економічної діяльності). Таким чином, відповідно до фаз економічного життєвого циклу стратегії зростання, обслуговування та ліквідації можуть бути розділені.

Стратегія зростання типова для стартапів або тих, які збільшують площу і обсяг сільськогосподарського виробництва з метою збільшення доходу. Така стратегія ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» повинна включати в себе вибір цільових сегментів для подальших інвестицій та інновацій. Перед впровадженням в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» рекомендується порекомендувати стратегії зростання трьох видів:

- 1) Стійке зростання: компанія збільшує обсяги сільськогосподарського виробництва, розширює асортимент продукції і впроваджує інноваційні

технології в бізнес;

2) Підвищена інтеграція: сусідні підприємства об'єднуються для збільшення виробництва і зниження експлуатаційних витрат;

3) Диверсифікація: компанія розвиває різні види незв'язаного виробництва і розширює асортимент продукції виходячи зі своїх можливостей.

Стратегія збереження. Ця стратегія є типовою для господарств, які досягли необхідного рівня розвитку і пов'язані зі збереженням досягнутих позицій у сільськогосподарській діяльності, забезпеченням оновлення матеріально-технічної бази і інвестуванням в цікаві проекти.

Стратегія скорочення. Відповідно до такого підходу, ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» фокусує свою увагу виключно на забезпеченні мінімально необхідного рівня сільськогосподарського виробництва. Ця стратегія є типовою для компаній, чий бізнес вступив в завершальну фазу свого життєвого циклу.

В цілому вибір стратегії пов'язаний з можливістю надати необхідні ресурси для запланованої діяльності. Розробка і реалізація стратегії повинні бути поступовими, з поетапним підходом до реалізації запланованих заходів, як показано на рис. 2.2. Спочатку визначається місія компанії, аналізується внутрішнє і зовнішнє середовище і визначаються стратегічні інвестиційні цілі.

На другому етапі розробки і реалізації стратегії розробляється інвестиційна політика сільськогосподарської компанії, яка визначає певні правила і етапи, інструменти розподілу інвестиційних коштів, а також планування і оцінку майбутніх витрат і вигод. На заключному етапі стратегії повинен бути розроблений оновлений інвестиційний план, який визначить рівень вкладень в оборотний і оборотний капітал і забезпечить реалізацію інвестиційної стратегії на основі індикаторних результатів деяких інвестиційних проектів.

Підготовка цього плану гарантує поєднання стратегічних і поточних цілей розвитку компанії, а також узгодження інвестиційної діяльності з джерелами фінансування.

Крім того, на цьому етапі здійснюється пряма реалізація запланованих заходів із закупівлі обладнання, технологій, біологічних активів, будівництвом будівель і господарських споруд і т. і. При розробці стратегії розвитку ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» необхідно дотримуватися таких принципів: планування має бути системним і орієнтованим на досягнення загальних управлінських цілей; в процесі розробки стратегічного плану необхідно враховувати думки і побажання всіх учасників діяльності; процес планування повинен здійснюватися безперервно в рамках певного циклу, а розроблені плани повинні змінюватися або доповнювати один одного.

Крім того, в разі непередбачених обставин складені плани повинні бути розумними або повинні бути зроблені застереження, що дозволяють внести необхідні зміни; плани повинні бути якомога більш конкретними і докладними, наскільки дозволяють зовнішні та внутрішні умови ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА».

Нестабільність зовнішнього середовища, дії конкурентів, зміни потреб ринку зумовлюють необхідність постійного корегування стратегічних планів, особливо для короткочасної стратегії підприємства. Врахування можливості корегування стратегічних завдань дасть змогу оперативно відреагувати на зміни зовнішнього середовища та прийняти своєчасні управлінські рішення, що забезпечить ефективність діяльності підприємства та не дасть змоги послабити його конкурентні позиції на ринку.

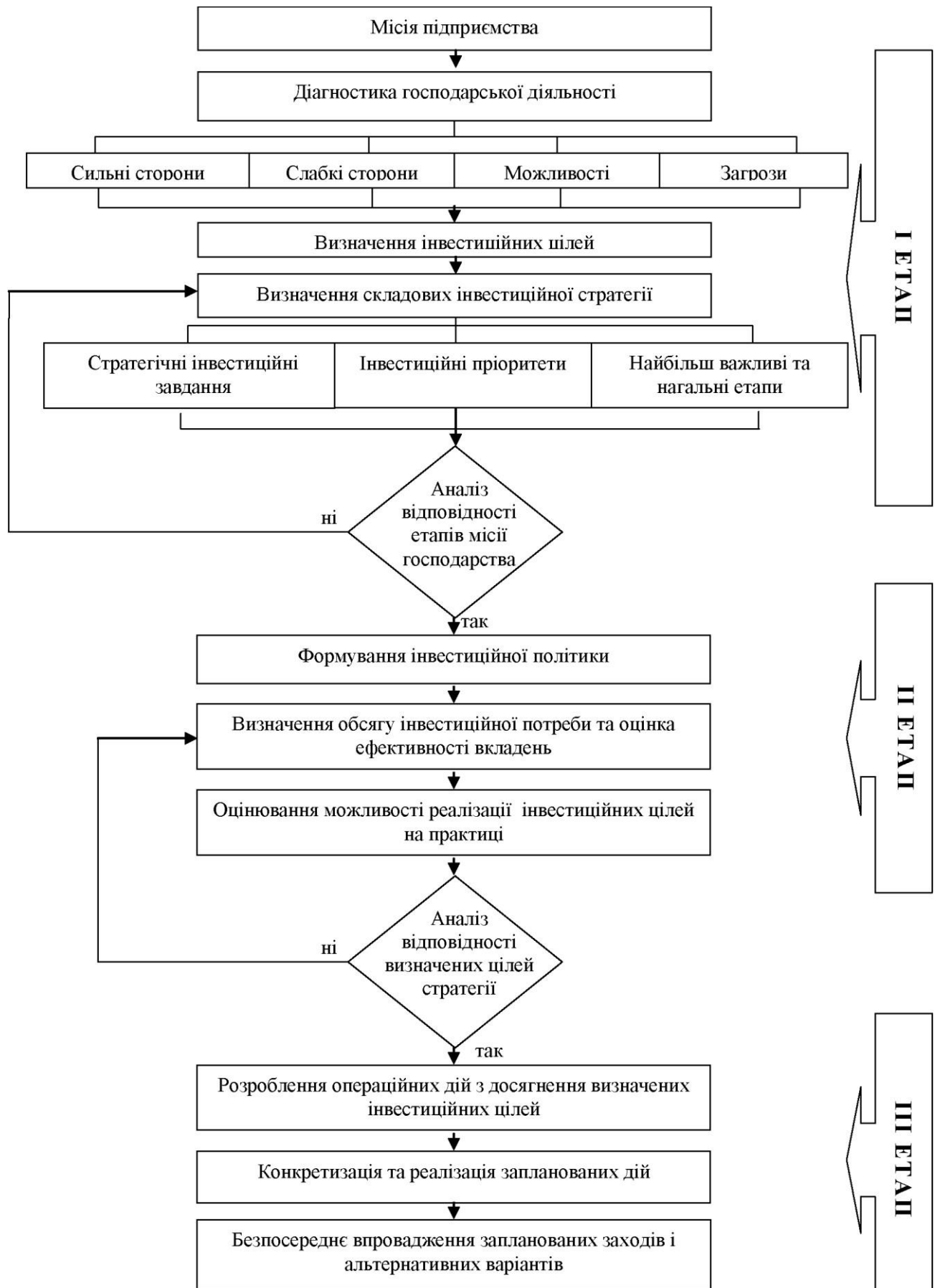


Рис. 2. 2 Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Оскільки розробка більшості типів стратегій вимагає спеціальних знань, і ці стратегії спрямовані на підвищення високої прибутковості менеджменту, метод SWOT-аналізу є прийнятним методом для визначення орієнтації стратегії ТОВ

«ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА». Особливістю даної методики є можливість її застосування середнім економічним оператором, оскільки вона не вимагає великої аналітичної бази даних або складної підготовки до впровадження.

Відповідно до цієї методології, спочатку повинна бути проведена повна діагностика сильних і слабких сторін підприємства (сильних і слабких сторін), а також шансів на їх подальший розвиток і загроз, які можуть привести до недотримання обраної орієнтації економіки.

Отже, сильними сторонами ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» є: наявність відносно великої ділянки землі для сільськогосподарської діяльності, розвинута внутрішньогосподарська меліоративна мережа, можливість вирощування домашньої птиці, наявність необхідної матеріально-технічної бази, вирощування городини, місце розташування тощо.

У той же час слабкими сторонами є: залежність від залучення техніки для обробки ґрунту ззовні, відсутність конкретних знань про господарську діяльність, необхідність додаткових витрат у зв'язку із закупівлею насіння, пестицидів, молодняку худоби.

Аналіз економічної діяльності по сильним і слабким сторонам дозволяє зробити висновки про внутрішнє середовище ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА». Однак при розробці стратегії розвитку необхідно аналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Для цього важливо оцінити можливість реалізації надлишків продукції, рівень конкуренції, правового захисту і т. Д. На основі логічного аналізу цих факторів методика SWOT-аналізу допомагає визначити напрямки і компоненти будь-якої стратегії. Щоб це визначити, необхідно, з одного боку, вибрати варіанти, що відповідають результатам діагностики відносин всіх учасників реалізації плану, а з іншого боку, вивчити всі варіанти для аналізу, будь то слабкі або сильні сторони, загрози або можливості.

Крім можливостей, керівники також повинні знати про небезпеки, які можуть привести до недотримання обраної орієнтації розвитку, а саме: конкретні хвороби тварин і рослин, несприятливі кліматичні умови, підвищені виробничі витрати, передчасне або недостатнє зволоження рослин, ґрунту і врожаю, посилення конкуренції на ринках, частковий розвал матеріально-технічної бази, розкрадання продуктів рослинництва і тваринництва, розвиток інфляції в Україні і т. д.

При складанні стратегії розвитку ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» необхідно визначити стратегічну задачу, стратегічні інвестиційні пріоритети і основні фази досягнення цілей інвестиційної діяльності. При цьому для того, щоб спланувати виділення коштів на досягнення стратегічної мети, деякі дослідники пропонують виділяти близько 50 % інвестицій, стратегічні інвестиційні пріоритети

- 25%, а на досягнення найбільш необхідних інвестиційних цілей - 10% інвестицій. Крім того, з урахуванням можливих змін і коригувань в процесі реалізації стратегії розвитку, близько 15% інвестиційних коштів повинні бути доступні для вирішення поточних завдань.

Сучасна агрономія пропонує безліч стандартних методів і проектів бізнес-планів для розрахунку компонентів стратегії розвитку дрібних землевласників, в тому числі фермерських. Так, завдяки Інтернету і друкованих видань можна знайти методики розрахунку бізнес-планів: будівництво теплиць для вирощування овочів і квітів, розвиток розсадного виробництва; закупівля сільгосптехніки, розвиток тваринництва за рахунок закупівлі молодняка, свиней, кролів, індиків та ін., розширення виробництва нішевих культур, закупівля овець, збільшення кількості зернових плантацій на середніх пересадках, розширення асортимент іншої продукції, виноробство, виробництво настоянок на травах, співпраця з іншими господарствами і т. і.

На цій основі можна розробити інвестиційну стратегію інформаційних і консультаційних послуг для розвитку сільськогосподарських підприємств самостійно або за допомогою співробітника.

Основні функції послуг сільськогосподарського консалтингу визначені в Законі України «Про сільськогосподарське консультування»:

- підвищення рівня освіти і поліпшення практичних можливостей секторів економіки, які працюють в сільській місцевості в умовах ринкової економіки і прибуткового сільського господарства сільського населення;
- для сільських підприємств і сільського населення. надаємо консультаційні послуги за напрямками: економіка, технології, менеджмент, маркетинг, бухгалтерський облік, податки, право, екологія та ін.;
- консультування правоохоронних органів і органів місцевого самоврядування з питань розробки та реалізації програм соціально-економічного розвитку і освіти громадянського суспільства;
- поширення і впровадження у виробництво сучасних технологій, новітніх науково-технічних розробок;
- сільський туризм в сільській місцевості, робота в сільській місцевості і т. і., сприяння розвитку несільськогосподарського бізнесу;
- робота з сільською молоддю, запуск і реалізація молодіжних програм та інші питання.

Закон також визначає основні методи консультативної роботи: навчання підприємств, що працюють в сільській місцевості, та сільського населення; дослідження соціально-економічних проблем в сільській місцевості та розробка рішень для них; демонстрація видів і методів роботи підприємств та сільського населення, що працюють в сільській місцевості; інформаційна підтримка діючого бізнесу.

В результаті методи консультаційної роботи є найбільш зручними і ефективними для проведення аграрно-просвітницької, інформаційної та консультаційної діяльності для сільськогосподарських підприємств. У той же час використовуються широкомасштабні методи для виявлення проблем, від простих методів швидкого економічного аналізу до методів планування інвестицій і прийняття ділових рішень на основі економічного обґрунтування консультацій.

Швидкий економічний аналіз дозволяє більш об'єктивно визначити проблему, що виникла перед операційним менеджером, за короткий проміжок часу з найменшим обсягом інформації і спрогнозувати прибутковість рішення. Методи швидкого економічного аналізу зазвичай включають в себе наступне:

- аналізувати ефективність прийняття рішень на основі створення часткового бюджету для визначення зростання чистого прибутку (збільшення або зменшення) після невеликих змін, таких як підвищення продуктивності в системі управління;
- аналізувати і планувати операції в економіці на основі методу розрахунку граничного доходу (валового прибутку), заснованого на поділі виробничих витрат на певні і змінні витрати;
- аналіз фінансових показників компаній, облік витрат і доходів на бюджетній основі - аналіз витрат, грошових потоків, оцінка фінансової стійкості і ін.
- сильні і слабкі сторони для можливого вирішення проблем, аналіз можливостей і загроз для логічної ідентифікації проблеми (на основі знань і досвіду радника);
- інші методи економічного аналізу, реалізація яких вимагає менше часу.

При консультуванні менеджерів ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» особливу увагу слід приділяти методам інвестиційного консультування, оскільки інноваційний та інвестиційний розвиток організаційних та юридичних відділів в сільському господарстві вимагає розробки бізнес-стратегій і планів.

Висновки до другого розділу

1. У 2025 році сільськогосподарська площа ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» склала 10 054 га. Навантаження земельних угідь збільшилося з 2021 року і в 2025 році, і склало 93, 96 га корисної сільськогосподарської площі на одного працівника. Середньорічна вартість основних засобів у 2025 році збільшилася на 72, 30%. Перевищення зростання продажів над збільшенням вартості основних

засобів компанії призводить до збільшення рентабельності інвестицій на 21,73 %. Коефіцієнт спеціалізації економіки - 0,355. Це означає, що ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» має середню ступінь спеціалізації на виробництві зернових культур з розширеним випуском насіння соняшнику. В цілому функціонування ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» протягом усього досліджуваного періоду є прибутковим.

2. Проведений SWOT-аналіз дає нам змогу визначити, що в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» переважають слабкі сторони, проте є сприятливі ринкові можливості. Тобто, ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» повинні прагнути посилити конкурентні позиції серед тих факторів, де це можливо, з одночасною ліквідацією слабких сторін діяльності. Доцільно зосереджувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА».

3. Особливості розробки та реалізації стратегії ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» розкриваються в розподілі їх господарської діяльності по життєвому циклу. У той же час реалізація стратегії повинна здійснюватися поетапно відповідно до таких основних принципів: планування має носити узгоджений характер і досягати спільної мети управління; думки всіх учасників повинні бути прийняті до уваги при складанні стратегічних планів; процес планування повинен бути послідовним протягом усього зазначеного циклу, а розроблені плани можуть бути змінені або доповнені.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

3.1. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства

Встановлено, що на даний час відсутнє єдине визначення стратегічного управління. Існує сукупність понять, у яких автори неоднозначно трактують об'єкти стратегічного управління, «наголошуючи на різних їх аспектах та особливостях, що призводить до невизначеності поняття» [21]. Не заперечуючи актуальності, точності й акцентів, вважаємо, що стратегічне управління – це поетапне здійснення системи заходів активізації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Запропонована взаємодія стратегічного управління та стратегії підприємства, представлено на рис. 3.1.

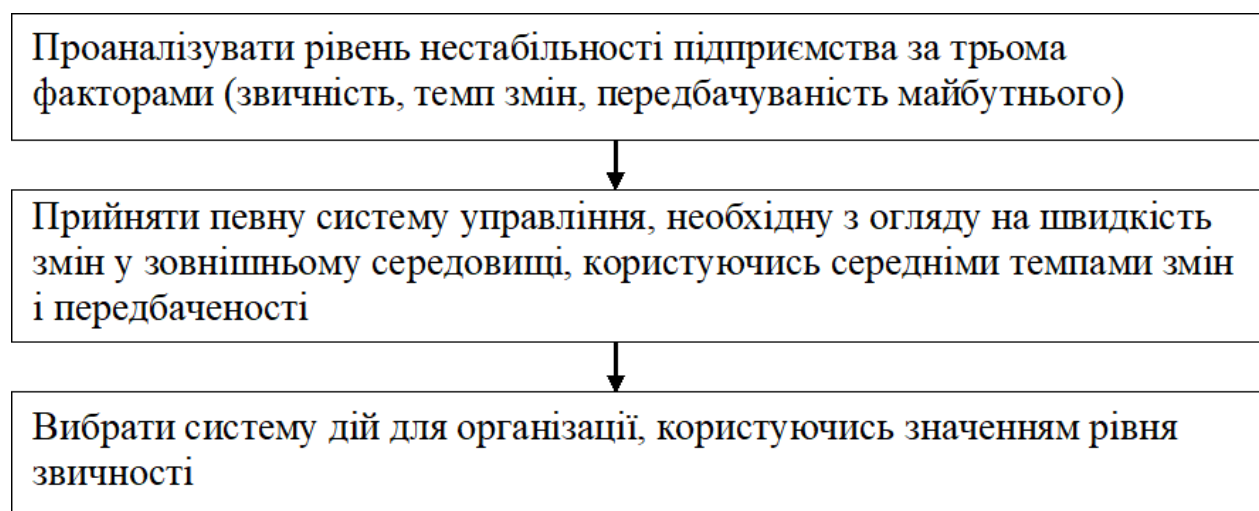


Рис. 3.1 Етапи вибору стратегії на підприємстві ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Визначальним чинником стратегічного управління в умовах ринкової економіки є процес вибору стратегії. Він має ґрунтуватися на чіткій концепції

розвитку ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА», враховувати фактори, що визначають дії сільськогосподарських підприємств відповідно до обраних стратегій.

Стратегічний аналіз дає змогу «визначити наявність внутрішніх ресурсів і засобів для використання зовнішніх можливостей за допомогою стратегічної діагностики та оцінки функціональних зон підприємства, виявити їх сильні та слабкі сторони» [32].

Результати дослідження показали, що найбільш впливовими факторами, складовими сильних сторін ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА», є: стабільний розвиток і відносно висока продуктивність галузі, наявність вільних земель для бізнесу та інвестицій, земельних, водних, лісових ресурсів, наявність сировини для подальшої переробки сільгосппродукції. Відсутність працюючого населення та молоді, особливо в сільській місцевості, низькі реальні доходи, сильне фізичне зношування основних фондів і старіння технологій підкреслюють за SWOT-аналізом основні слабкі сторони ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА».

На другому етапі фактори оцінювалися за ступенем їх впливу. На третьому здійснено перехресний аналіз взаємозв'язків між факторами в секторах порівняльних переваг, викликів та ризиків, що дозволило сформулювати систему цілей стратегії.

Поєднання внутрішніх сил і зовнішніх загроз може призвести до занепаду вітчизняної аграрної науки, експансії іноземного капіталу, технологій, обладнання, потужностей та іншого. У цих умовах рекомендується посилити державну підтримку промисловості і активізувати пошук вітчизняних інвесторів в інших секторах економіки. У цьому випадку найбільш підходящим варіантом розвитку компанії може стати стратегія інтеграції та диверсифікації. Завдяки реалізації проектів диверсифікації та вертикальної інтеграції поліпшується використання засобів виробництва і трудових ресурсів, підвищується рівень незалежності від постачальників добрив, палива і трансформаторів, поліпшується і стабілізується фінансове становище, а попит на продукцію збільшується.

Така стратегія дозволяє повніше насичувати ринок продукцією,

нарощувати ефективність виробництва, сприяє зменшенню імпорту продукції, збільшенню маси річного прибутку ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА», більшому надходженню доходів у держбюджет.

В умовах поєднання внутрішніх слабких сторін та зовнішніх можливостей підприємства може відбутися посилення конкурентних переваг з боку іноземних виробників, горизонтальна інтеграція ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА». На протидію негативним тенденціям рекомендується застосувати стратегію розвитку ринку та продукції. Така стратегія передбачає адаптацію ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» до нових ринкових вимог, нових ринків збуту та форм продажу, підвищення якості продукції. Стратегія розвитку ринку та виробництва продукції «характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим комерційним ризиком та необхідністю значних витрат на дослідження каналів реалізації, розробку та впровадження заходів щодо підвищення якості продукції» [29]. Реалізація даної стратегії пов'язана передусім з посиленням ролі ринкових відносин, а соціальний та екологічний аспекти мають при цьому другорядне значення.

Формування і впровадження стратегії прориву потребує нових концепцій та способу мислення, нових «революційних» ідей та нової бізнес-культури. Здійснення такої стратегії передбачає значні витрати капіталу, часу, надання державної підтримки.

Визначення сутності ефективності стратегічного управління «як відношення результату діяльності підприємства до його стратегічної мети проявляється в оцінці чистого прибутку та валового доходу. Важливим напрямом оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством виступає його позиціонування в певних зонах, які виділені в залежності від обсягів реалізації продукції підприємства (в грошовому виразі) та його прибутковості» [3] (рис. 3. 2).

Графік має 5 зон. Зона перша характеризує підприємство як лідера в обсягах доходу та обсягах прибутку. Цю зону підприємство зайняло в 2024 та 2025 роках за умов найкращих фінансових та ринкових позиції, що говорить про найвищий результат стратегічного управління.

Зона друга показує розміщення підприємства за панівними позиціями на ринку за обсягами доходу, в той час, коли рівень прибутку є нижче середнього. Така ситуація у підприємства склалася у 2021 рр. У такому разі, стратегія підприємства орієнтована на ринок і стратегічні дії спрямовані на утримання ринкових позицій або їх поліпшення.

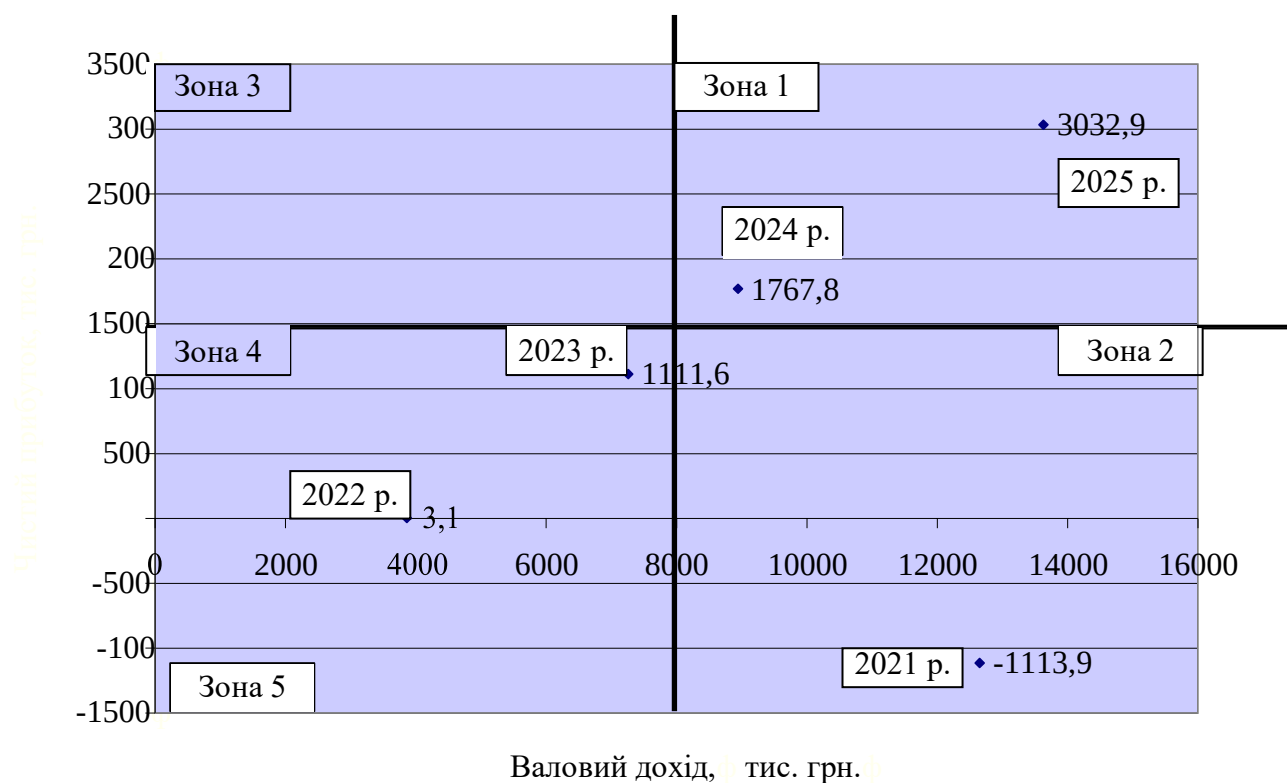


Рис. 3. 2 Зональний графік позиціонування ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

В третю зону підприємство не потрапляло. За такої ситуації стратегічну мету визначають зростання прибутковості при незначних обсягах реалізованої продукції. Це характерно для фінансові стратегії, яку підприємство не використовувало.

Зона четверта відображає позицію підприємства з низьким рівнем продажів та незначним чистим прибутком. Можна говорити, що в такому разі фактично стратегічне управління відсутнє. Головна мета такого підприємства – зберегти існуючі позиції і не втратити мінімальних сум прибутку. Як бачимо, підприємство потрапило протягом досліджуваних років до даної зони в 2022 та 2023 роках.

У п'яту зону потрапляє підприємство, вразі збитків при невеликих обсягах реалізованої продукції. Підприємство характеризується слабким внутрішнім потенціалом та нерозвиненістю застосованих ринкових механізмів.

Таким чином, формування місії й бачення ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» у майбутньому базується на виділенні трьох стратегічних цілей: «економічної – створення високоефективної галузі на засадах сталого розвитку, запровадження інноваційних ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій, диверсифікації виробництва; соціальної – задоволення потреб населення у споживанні продуктів харчування, підвищення якісних параметрів продукції; екологічної – зменшення негативного впливу відходів виробництва на екосистеми і використання альтернативних джерел енергії» [54].

Реалізація стратегії сталого розвитку «передбачає досягнення соціального задоволення з приводу прийнятності продукції за ціною та якістю, модернізацію виробництва за параметрами, які відповідають найвищому ступеню віддачі вкладеного капіталу і найменшому ступеню руйнації екосистем» [12]. Сталий розвиток ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» забезпечить синергетичний позитивний ефект в соціальній, економічній та природничій сферах.

Підсумовуючи вищевикладене, варто зауважити досить цікавий факт, що у «стратегічному менеджменті провідних компаній все ширше застосовують принцип, в основу якого закладені знання, і відповідно квінтесенцію менеджменту складає стратегія знань» [53]. Саме знання в сучасних умовах виступають конкуренто утворюючим фактором, забезпечують ефективне впровадження стратегічного управління підприємством. У науковій літературі виділено п'ять базових стратегій знань. Першою визначено «стратегію знань як бізнес-стратегію, за якої фокусування відбувається на створенні, використанні, розповсюдженні, оновленні знань з метою застосування їх на кожному етапі діяльності організації» [43]. Наступна – стратегія управління інтелектуальним капіталом:

1) здійснює фокусування на загально-організаційному рівні управління такими інтелектуальними активами, як патенти, технології та ін. Стратегія особистої відповідальності за знання

2) фокусування на персональній відповідальності кожного працівника за капіталізацію, оновлення та ефективне використання власних знань, за їх конкурентоспроможність.

Далі виділена стратегія створення знань, яка базується на постійному поглибленні існуючих та генерації нових знань, що спрямовано на підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Стратегія трансферу знань полягає у системному підході до отримання, організації, реструктуризації та зберігання знань з метою їх ефективного використання» [14].

Таким чином, удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту може бути визначена як «довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напряму розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку» [26].

3.2. Обґрунтування доцільності використання логістично-маркетингової стратегії в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Основні явища і причини, які роблять інтеграцію логістики та маркетингу необхідною для сільськогосподарських підприємств, є: збільшення ступеня диверсифікації ринку, посилення конкуренції, інтеграція економічних процесів і процесів прийняття рішень, а також розвиток нових технологій. Концепція управління маркетингом і логістикою заснована на трьох елементах: задоволеність клієнтів, інтегрована маркетингова і логістична діяльність, прибуток від бізнесу. Графічне зображення цієї концепції демонструє рис. 3. 3.

Метою комплексного управління всією діяльністю підприємства є досягнення необхідного рівня задоволеності клієнтів з мінімальними витратами. Управління логістикою і маркетингом є свого роду вираженням зворотного зв'язку і інтеграції двох концепцій управління, а саме логістики – спрямованої на рух матеріалопотоків і маркетингу – орієнтованої на вимоги ринку. Ці дві концепції управління визначають ринкову стратегію компанії. Мета полягає в тому, щоб посилити ефекти кожної з цих концепцій, щоб отримати конкурентну перевагу. Транспортні та маркетингові критерії управлінських ефектів описуються в літературі формулами «4С» (потреби і побажання клієнтів, витрати для клієнта, комунікація, зручність) і «7R» (правильний продукт, правильна інформація, правильне кількість, потрібної якості в потрібний час, в потрібному місці і за розумною ціною).

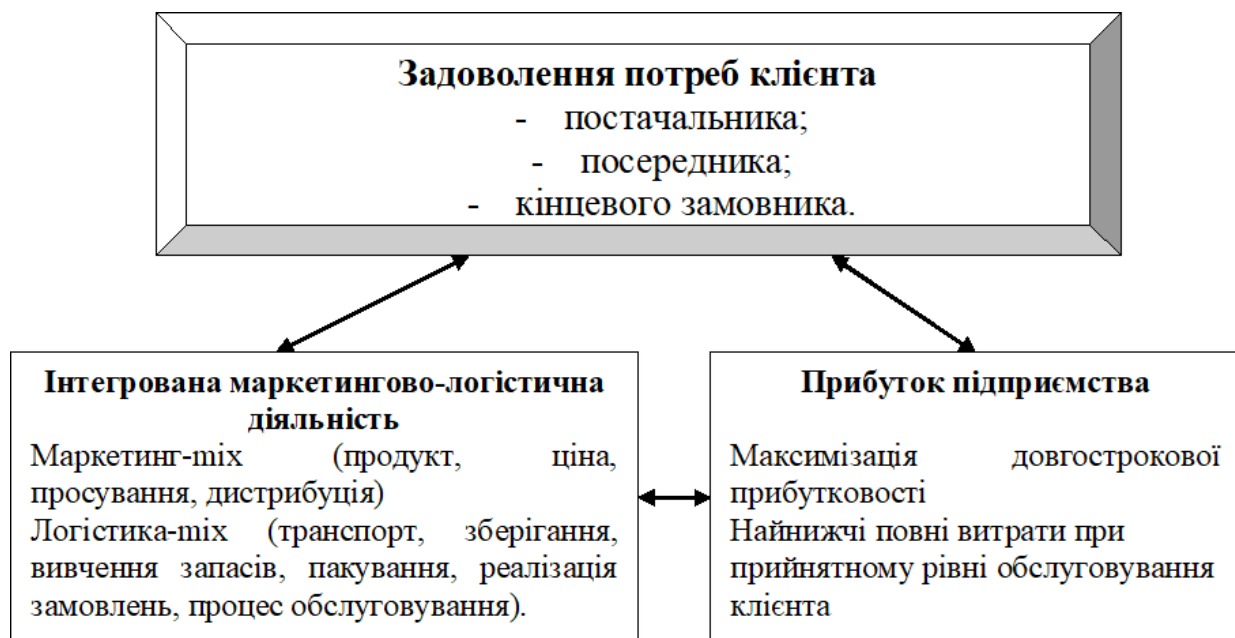


Рис. 3.3 Концепція маркетингово-логістичного управління в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Конкретні перспективи і ефекти інтеграції маркетингу і логістики в конкурентну стратегію залежать від розрахунку витрат і ринкових ефектів, які формують основу для довгострокового сприятливого положення компанії на ринку. Інтеграція логістичних і маркетингових стратегій дає можливість отримати

ряд стратегічних і конкурентоспроможних варіантів. Кілька ситуацій по цій темі було представлено М. Портером на прикладі типів конкурентних стратегій, а саме

- лідерство за витратами, диференціація логістичних ефектів і концентрація.

За допомогою вищевказаних стратегій можуть бути досягнуті конкурентні переваги, наприклад за рахунок інноваційних продуктів, технологічного лідерства, підвищення якості продукції, диференціації послуг, більш низьких цін і більш низьких експлуатаційних витрат. Різні комбінації вищевказаних стратегічних і конкурентних елементів можуть використовуватися на ринку або в його окремих сегментах [5].

Таким чином, синергетична дія маркетингу і логістики забезпечує ефективність стратегічного менеджменту на підприємстві. Загальна частина цих двох видів діяльності компанії – це перш за все ринок. Завдання маркетингу – налагодити конструктивний діалог зі споживачем і розвинути з ним міцні відносини, щоб логістика могла внести свій внесок, забезпечуючи оптимальний рівень і якість обслуговування при мінімальних експлуатаційних витратах. Це робить галузь розподілу сполучною ланкою між логістикою і маркетингом. Канали розподілу мають потоки товарів та інформації, які супроводжуються різними економічними, технічними або адміністративними заходами, які вимагають координації та комплексного логістичного підходу.

Основними етапами формування логістичної та маркетингової стратегії в умовах ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» повинні стати:

- 1) прогноз ринкової ситуації;
- 2) розробка багаторічних планів організації комерційної діяльності компанії;
- 3) складання кошторису витрат на торговельну діяльність;
- 4) визначення нормативного рівня витрат на збутову діяльність;
- 5) причини вибору тих чи інших каналів продажів;
- 6) планування загальний процес продажів продукції;
- 7) розвиток інформаційної підтримки торгової діяльності;
- 8) статистичний аналіз продажів (рис. 3. 4).

Створення логістичної та маркетингової стратегії в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» необхідно для:

- збільшення валового прибутку за рахунок збільшення продажів внатеральному вимірі;
- формування та підтримання позитивного іміджу продукції компанії серед постійних та потенційних споживачів;
- розробка і впровадження інноваційних продуктів;
- комплексне застосування всіх методів просування.

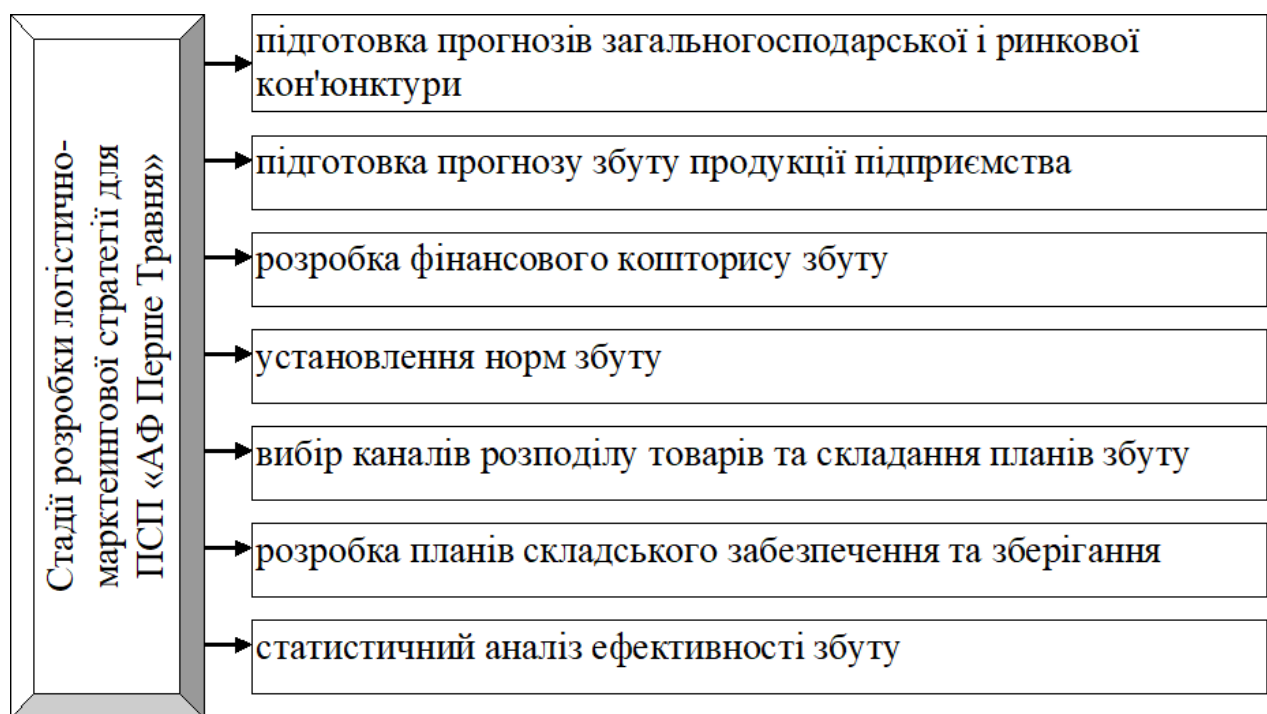


Рис. 3. 4 Основні стадії розробки логістично-маркетингової стратегії для ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Під час формування логістичної та маркетингової стратегії керівництво ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» має прийняти ряд рішень, в тому числі:

- встановити інтенсивність стимуляції та просування продукції;
- сегментувати групи для визначення напрямків мотиваційної програми;
- встановити терміни виконання цієї програми;
- сформулювати план діяльності відповідно до програми, розробленої для

конкретних груп;

- скласти кошторис витрат на реалізацію передбачених заходів;
- протестувати обрану програму заходів щодо стимулювання продажів;
- провести ретроспективний аналіз запланованих заходів і оцінити їх ефективність.

ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» радить використовувати одночасно кілька способів просування товарів. Найбільший ефект досягається за рахунок обміну рекламними і промо-інструментами. У міру того, як ви починаєте збільшувати свої продажі, слід пам'ятати про декілька речей:

1) ефект від заходів стимулювання виробництва досягається підприємством тільки при правильному виборі цілей і з урахуванням життєвого циклу продукту;

2) програма стимулювання продажів повинна мати чітко визначену тривалість. Коротка програма мотивації буде більш ефективною.

Розробка стратегії стимулювання логістичної і збутової діяльності в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» допоможе:

1) підвищити споживчий інтерес до ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» та його продукції і збільшити кількість постійних оптових покупців;

2) залучити оптових і роздрібних споживачів в роботу з компанією;

3) збільшити обсяги продажів на перспективу.

На наступному етапі ми рекомендуємо реалізувати механізм побудови перспективного асортименту продукції, що запобігає створенню негативних тенденцій і процесів, які можливі при ігноруванні цього аспекту діяльності компанії. Загальна політика створення перспективного асортименту продукції від ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» така:

1) система обмежень на пропозицію продукції компанії;

2) проведено АВС-аналіз продуктового портфеля;

3) «розрахунок оцінок для кожного виду продукції, а також розрахунок загальної оцінки і, в залежності від вартості, кожному виду продукції відводиться певне місце» [49];

4) сукупність елементів номенклатури, отримана в результаті зазначених

дій, розглядається як можливий варіант передбачуваного асортименту товарів.

Розглянемо найбільш важливі джерела інформації, що забезпечують формування товарного асортименту.

По-перше, виробнича програма по складності виробництва, фонд оплати праці та доплати до фонду оплати праці. Зазначений графік містить допоміжну інформацію по виробничому графіку і асортименті продукції:

- опис асортименту і асортименту компанії;
- вартість праці по реалізації кожного продукту. Крім того, інформація повинна мати кількісне вираження (норма / години на одиницю продукції) і вартісне вираження (в грн / год);
- обсяг виробництва за рік, квартал, місяць;
- витрати на оплату праці в одиницях і видах продукції;
- розмір бонусів або надбавок в одиницях і типах товарів.

По-друге, картка рахунку – це розрахунок замовлення, який виконується для кожного замовлення і містить дані про вартість виробництва.

Виходячи з перерахованих вище характеристик кожного виду продукції, товар класифікується:

- кількість проданих товарів за кожним типом;
- трудовитрати на одиницю продукції, норм / год;
- чистий прибуток від продажу кожного виду продукції.

Для визначення рейтингу необхідно помножити вказані вище показники для кожного виду товару. Що стосується результату, який ми отримуємо для кожного типу продукту, ми класифікуємо його на основі отриманої оцінки. Коли загальний рейтинг знижується, відповідно зменшується і рейтинг продукту.

У ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» асортимент продукції представлений у вигляді рейтингової таблиці в порядку убутання рейтингових показників (склад і структура товарної продукції). Це зроблено для ясності, щоб було легше визначити вибір виробничих пріоритетів. Рекомендується збільшити обсяг виробництва з найвищим балом. Також необхідні зусилля для завершення «безперспективних» продуктів, підвищення їх

рентабельності та зниження виробничих витрат.

При реструктуризації асортименту продукції враховується зовнішній фактор, який вводиться для виявлення тих позицій, які не відповідають вимогам.

У своїй діяльності з формування стратегічних цілей компанія повинна чітко визначити мету для кожного споживача, продавця і роздрібного продавця і враховувати можливі побічні ефекти, згадані вище.

3.3. Визначення ефективності стратегічної діяльності підприємства

Перехідний період до ринкової економіки вимагає швидких змін у всіх підсистемах організаційних формувань агропромислового комплексу, а також підвищення їх конкурентоспроможності. Цього можна досягти шляхом впровадження ефективних систем управління, які можуть ефективно використовувати можливості та сильні сторони, усувати слабкі сторони і загрози. Система управління продуктивністю допомагає вирішити такі проблеми. Ефективність використання потенційних можливостей визначається ефективністю системи управління компанією і її стратегічним рівнем.

На рисунку 3.5 показано дерево цілей для розробки логістичної та маркетингової стратегії ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА», яке створюється з урахуванням загальної стратегічної мети компанії.

У генеральної мети комерційної політики є дві підзадачі першого рівня: оборот і зростання частки ринку та забезпечення стабільної економічної ситуації для компанії. Також необхідне виконання трьох підзадач другого рівня: задоволення попиту споживачів; отримати переваги перед конкурентами; зберегти частку регіонального ринку. Ці цілі не менш важливі для збутової діяльності компаній і далі уточнюються вказівками щодо їх вирішення, конкретними завданнями і моніторингом результатів збутової політики.

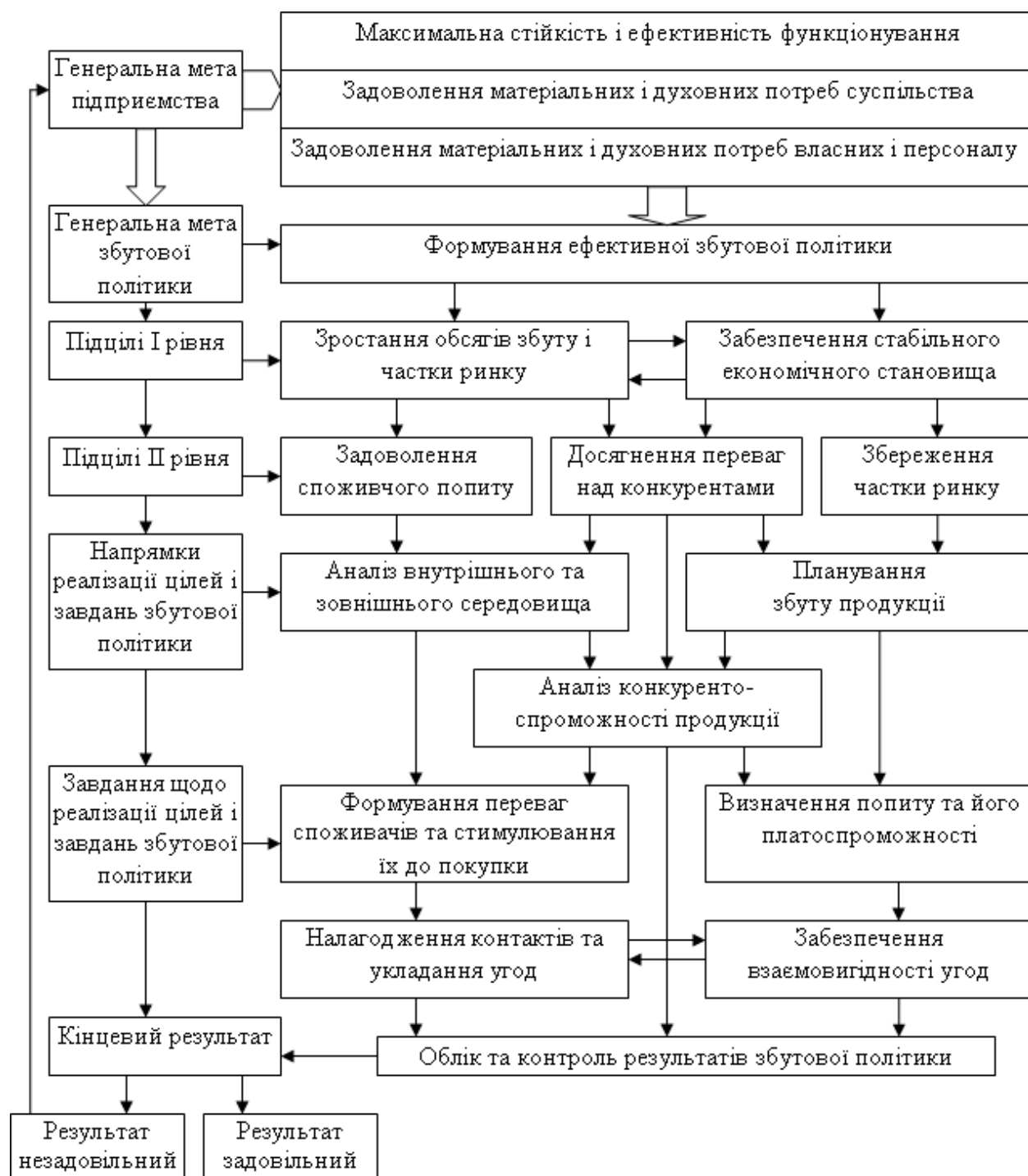


Рис. 3. 5 Дерево цілей і завдань з формування логістично-маркетингової стратегії ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА»

Оскільки обрана політика відображає реальну збутову діяльність компанії, ми пропонуємо ряд показників, які дозволять «швидко оцінити ефективність основних комерційних і технологічних операцій продажів з точки зору транспортування, зберігання, підготовки товарів до відвантаження» [69].

У цьому випадку доцільно використовувати такі показники, як відношення чистого прибутку до валового, частка витрат обігу в загальних витратах і розмір чистого прибутку. Варто відзначити, що ефективність торгової діяльності формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку бізнесу, що обумовлює комплексний підхід до дослідження.

Ціни на продаж сільгосппродукції в господарствах істотно розрізняються. Зокрема, ціна 1 ц зерна пшениці становить 1500 - 6000 грн / т. Зміни цін обумовлені термінами, каналами продажів, якістю зерна та іншими показниками.

Виходячи з цієї інформації, у ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» є резерви з приводу підвищення відпускних цін. Продаж продукції в оптимальні терміни дозволяє компанії отримувати додатковий прибуток, але в той же час тягне за собою додаткові витрати на зберігання продукції. Підвищення якості продукції, що продається також є фактором росту цін, але компанія отримає додаткові витрати на поліпшення якості продукції. В результаті аналізу з'ясувалося, що при визначенні стратегії цінової диференціації господарства зосереджуються на співвідношенні між категоріями «якість-ціна» і «сезонність-ціна», що дозволяє їм отримувати найбільш стабільний прибуток протягом року. Щоб максимізувати прибуток і дати господарствам конкурентну перевагу при формуванні відпускних цін, пропонується використовувати ряд коригуючих чинників: сезонність реалізації, якість продукції, зберігання і переробка продукції. Використання вказаних коефіцієнтів дозволить керівництву приймати обґрунтовані рішення про умови продажу зерна пшениці, що буде гарантовано вищими продажними цінами при кращих умовах продажу з урахуванням додаткових витрат на зберігання і обробку.

Конкуренція на ринку сільськогосподарської продукції неухильно зростає. В останні роки намітилося чіткий поділ конкурентоспроможних регіонів України за видами сільськогосподарської продукції, здатним найбільш ефективно використовувати сприятливі кліматичні і економічні умови. В цілому це безпосередньо впливає на ціновий діапазон при продажу сільгосппродукції. На

наш погляд, малим господарствам доцільно диференціювати ціни при стратегічному плануванні на основі «співвідношення ціни і якості» [53].

Співвідношення зміни цін і вибору та обґрунтування стратегії представлена на рис. 3.6.

Ціна

висока	Стратегія «ціна оригінальної продукції»	Стратегія «високої ціни»	Стратегія «високої цінової відповідності»
середня	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «перемоги над конкурентами»
низька	Стратегія «низької цінової відповідності»	Стратегія «цінових переваг»	Стратегія «виходу на ринок»
	низька	середня	висока

Якість

Рис. 3. 6 Матриця стратегічної диференціації цін для ТОВ «ЗАХІДНА

АГРАРНА ГРУПА» Оцінка політики ціноутворення системи збуту

продукції ТОВ

показав, що на ціну сільськогосподарської продукції впливають сезонні коливання. Це означає, що сезонність робить вирішальний вплив як на виробництво, так і на продаж сільськогосподарської продукції. Тому як при плануванні виробничого графіка, так і при розробці стратегії ціноутворення слід враховувати сезонність. Через сезонності виробництва відпускна ціна продукції найнижча і, навпаки, чим далі терміни продажу від сезону збору врожаю, тим вище відпускна ціна продукції. «Врахування сезонності при виборі стратегії ціноутворення забезпечує стабільний прибуток компанії» [7]. Для ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» має сенс розробити стратегію продажів і ціноутворення з урахуванням сезонності та дати збору врожаю. (рис. 3.7).

Пора року

зима	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «ринкового рівня цін»	Стратегія «висока цінова відповідність»
осінь	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «ринкового рівня цін»	Стратегія «цінової переваги»
весна	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «цінової переваги»
літо	Стратегія «миттєвого збуту»	Стратегія «оптимального каналу збуту»	Стратегія «завоювання ринку»
	низька	середня	висока

Якість

Рис. 3. 7 Вибір цінових стратегій ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» з урахуванням фактора сезонності

При введенні визначення «порівнянних цін» з коефіцієнтом 1,0 застосовується ціна продуктів «ex field» (з поля). Це збільшує продажні ціни на зернові кожен місяць, як демонструє табл. 3. 1. Щоб вивести відпускну ціну зерна пшениці в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» на такий же рівень, ми пропонуємо використовувати ряд цінових коефіцієнтів: зростання (коефіцієнт сезонного терміну продажів і коефіцієнт якості продукції) і зниження (коефіцієнт додаткового зберігання і коефіцієнт додаткових витрат на доробку продукції). Застосування даних коефіцієнтів дозволить керівництву приймати обґрунтовані рішення про умови реалізації рослинної продукції, отримувати максимальний прибуток, гарантовану вищими відпускними цінами на кращих умовах продажу з урахуванням додаткових витрат на зберігання і переробку.

Таблиця 3.1

Розрахунок коефіцієнту зростання сезонного продажу ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» в 2025 році

Період	Культури зернові та зернобобові		Насіння олійних культур (насіння соняшнику)	
	грн/т.	коефіцієнт	грн/т.	коефіцієнт
липень	3270, 9	1, 000	х	х
серпень	3282,6	1,004	х	х
вересень	3386, 4	1, 035	х	х
жовтень	3381,0	1,034	8210,1	1,000
листопад	3391, 9	1, 037	8547, 6	1, 041
грудень	3528,4	1,079	8731,5	1,064
січень	3768, 3	1, 152	8920, 8	1, 087
лютий	3798,7	1,161	9197,1	1,120
березень	3867, 4	1, 182	9281, 7	1, 131
квітень	3912,7	1,196	9288,2	1,131
травень	3911, 3	1, 196	9262, 5	1, 128

З урахуванням вартості зберігання зерна на елеваторах, визначено, що коефіцієнт зниження ціни за рахунок зберігання в середньому становить 0, 995. Динаміка даного показника за місяцями наведена а табл. 3. 2.

Таблиця 3.2

Рівень понижуючого коефіцієнту зберігання зернових в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» в 2025 році

липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень
1,000	0,990	0,980	0,970	0,961	0,951	0,941

лютий	березень	квітень	травень
0,932	0,923	0,914	0,904

Побудуємо графік динаміки даних показників (рис. 3.8)

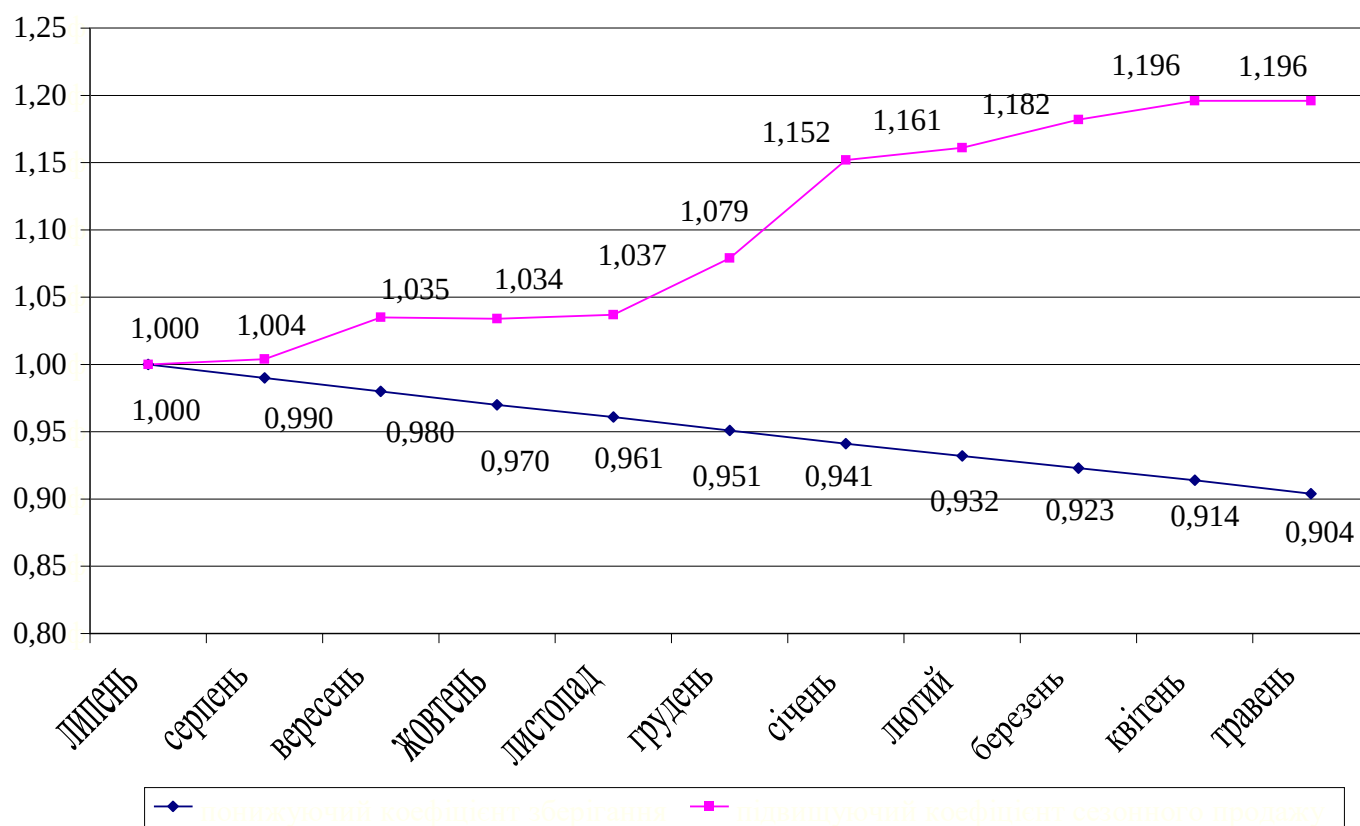


Рис. 3. 8 Динаміка коефіцієнтів за категорією «сезонність-ціна» для визначення ціни сільськогосподарської продукції

Наведені методичні інструменти визначення відпускних цін на сільгосппродукцію апробовані в досліджуваній компанії ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА», де в 2025 році валовий дохід від реалізації зерна склав 11370 тис. грн. Вартість виробництва зерна склала 9863 тис. грн, в результаті отримано прибуток 1507 тис. грн. і рентабельність 15,27%. Прогнозований рівень валового доходу сільськогосподарського підприємства від реалізації продукції і оплати послуг із зберігання продукції отриманий через використання коефіцієнтів наведено в таблиці 3.3. Розрахунки за звітним досліджуваної компанії та запропоновані методичні інструменти підтвердили, що максимальне значення прибутку від реалізації пшениці буде досягнуто в квітні, коли темпи зростання відпускних цін значно перевищать зростання витрат на зберігання та доробку продукції в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА».

Таблиця 3.3

**Розрахунковий рівень валового доходу від реалізації пшениці за категорією
«сезонність-ціна» в ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА
ГРУПА»**

Період	Понижуючий коефіцієнт зберігання	Підвищуючий коефіцієнт сезонного продажу	Умовний рівень валового доходу, тис. грн.	Умовний прибуток, тис. грн.	Рівень рентабель- ності, %
липень	1,000	1,000	11370	1507	15,28
серпень	0,990	1,004	11301,3	1438,33	14,58
вересень	0,980	1,035	11532,6	1669,59	16,93
жовтень	0,970	1,034	11403,9	1540,88	15,62
листопад	0,961	1,037	11330,9	1467,85	14,88
грудень	0,951	1,079	11667,1	1804,09	18,29
січень	0,941	1,152	12325,4	2462,44	24,97
лютий	0,932	1,161	12302,9	2439,93	24,74
березень	0,923	1,182	12404,5	2541,51	25,77
квітень	0,914	1,196	12429,0	2566,05	26,02
травень	0,904	1,196	12293,1	2430,06	24,64

Пропоновані заходи із додаткової доробки продукції та її реалізації в оптимальні терміни дадуть змогу досягти зростання прибутку до 1375,0 тис. грн., що зумовить рентабельність виробництва в 48,65 % (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозована ефективність виробництва зерна пшениці в ТОВ
«ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» при використанні коригуючи
коефіцієнтів**

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз 2027 р.	Приріст показника	
			абсолютний	відносний
Валовий дохід, тис. грн.	3844,0	4201,5	357,5	109,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3037,0	2826,5	-210,5	93,1
Прибуток від реалізації, тис. грн.	807,0	1375,0	568,0	170,4
Рентабельність виробництва, %	26,57	48,65	22,07 в.п.	

Отже, при формуванні стратегії виробничого підприємства, що забезпечує підвищення прибутковості ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА», важливим фактором є цінова диференціація, що дозволяє отримати конкурентні переваги на галузевому регіональному ринку сільськогосподарської продукції. На вибір стратегії впливають такі фактори, як сезонність, від якої залежать обсяги продажів, ціна, політика щодо асортименту та вибір рекламного матеріалу для товарів.

Висновки до третього розділу

1. Доведено доцільність одночасного використання логістичної та маркетингової стратегії компанії в конкурентній боротьбі. Щоб полегшити вирішення цієї проблеми, маркетингова стратегія компанії повинна бути прийнята до уваги при розробці логістичної стратегії. Основними етапами розвитку логістики та маркетингу для ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» повинні стати: прогнозування кон'юнктури ринку, планування продажів; бюджетування збутової діяльності, нормування торгових витрат, встановлення каналів збуту, навчання інформаційного забезпечення збутової діяльності, аналітична обробка результатів збутової діяльності.

2. Формування дієвих управлінських рішень про умови продажу зернових культур, стало можливим завдяки отримання більш високих продажних цін в кращих умовах продажу, з урахуванням додаткових витрат на зберігання і переробку продукції. Оптимальний рівень цін отримано шляхом застосування коефіцієнтів на зростання цін (сезонні продажі і якість продукції) та їх зниження (умови зберігання і переробки). Диференціація цін за допомогою розроблених коефіцієнтів дозволить отримати конкурентні переваги на сільськогосподарському ринку і максимізувати прибуток господарства. Розрахунки за звітним досліджуваною компанією та запропоновані методичні інструменти підтвердили, що максимальне значення прибутку від реалізації пшениці буде досягнуто в квітні, коли темпи зростання відпускних цін значно перевищать зростання витрат на зберігання.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження вважаємо за доцільне сформулювати наступні висновки:

1. Стратегія - це свідомо розроблений алгоритм дій, послідовні управлінські рішення, що ведуть до якісної зміни економічної системи в довгостроковій перспективі, який створює і підсилює конкурентні переваги підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Особливості аграрного сектора економіки України обумовлюють особливі вимоги і складності процесу стратегічного планування. Специфіка агропродовольчого ринку і конкурентних відносин в цьому секторі, вимагає побудови ефективної системи державної підтримки сільського господарства та сільгоспвиробників.

2. Дослідження теми дипломної роботи проводилося за матеріалами приватного сільськогосподарського підприємства «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА». У 2025 році сільськогосподарська площа ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» склала 10 054 га. Навантаження земельних угідь збільшилося з 2021 року і в 2025 році, і склало 93,96 га корисної сільськогосподарської площі на одного працівника. Середньорічна вартість основних засобів у 2025 році збільшилася на 72,30%. Перевищення зростання продажів над збільшенням вартості основних засобів компанії призводить до збільшення рентабельності інвестицій на 21,73 %. Коефіцієнт спеціалізації економіки - 0,355. Це означає, що ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» має середню ступінь спеціалізації на виробництві зернових культур з розширеним випуском насіння соняшнику. В цілому функціонування ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» протягом усього досліджуваного періоду є прибутковим.

3. Особливості розробки та реалізації стратегії ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» розкриваються в розподілі їх господарської діяльності по життєвому циклу. У той же час реалізація стратегії повинна здійснюватися поетапно відповідно до таких основних принципів: планування має носити узгоджений характер і досягати спільної мети управління; думки

всіх учасників повинні бути прийняті до уваги при складанні стратегічних планів; процес планування повинен бути послідовним протягом усього зазначеного циклу, а розроблені плани можуть бути змінені або доповнені.

4. Доведено доцільність одночасного використання логістичної та маркетингової стратегії компанії в конкурентній боротьбі. Щоб полегшити вирішення цієї проблеми, маркетингова стратегія компанії повинна бути прийнята до уваги при розробці логістичної стратегії. Основними етапами розвитку логістики та маркетингу для ТОВ «ЗАХІДНА АГРАРНА ГРУПА» повинні стати: прогнозування кон'юнктури ринку, планування продажів; бюджетування збутової діяльності, нормування торгових витрат, встановлення каналів збуту, навчання інформаційного забезпечення збутової діяльності, аналітична обробка результатів збутової діяльності.

5. Формування дієвих управлінських рішень про умови продажу зернових культур, стало можливим завдяки отримання більш високих продажних цін в кращих умовах продажу, з урахуванням додаткових витрат на зберігання і переробку продукції. Оптимальний рівень цін отримано шляхом застосування коефіцієнтів на зростання цін (сезонні продажі і якість продукції) та їх зниження (умови зберігання і переробки). Диференціація цін за допомогою розроблених коефіцієнтів дозволить отримати конкурентні переваги на сільськогосподарському ринку і максимізувати прибуток господарства. Розрахунки за звітом досліджуваної компанії та запропоновані методичні інструменти підтвердили, що максимальне значення прибутку від реалізації пшениці буде досягнуто в квітні, коли темпи зростання відпускних цін значно перевищать зростання витрат на зберігання. Використання запропонованих заходів дасть змогу збільшити прибуток на 568,0 тис. грн. що забезпечить зростання рівня рентабельності на 22,07 відсоткових пункти.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук// - К.: КНЕУ, 2021. - 779 с.
2. Аранчій В. І. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / В. І. Аранчій, О. П. Зоря, Т. Т. Голбан // Причорноморські економічні студії. - 2024. - Вип. 45. - С. 33-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2024_45_8
3. Баценко Л. М. Особливості стратегій розвитку на підприємствах сільського господарства/ Л.М. Баценко, А. С. Гузь// «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: Матеріали доповідей VI науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2022 р.): Збірник. – Х.: Монограф. – 2022. – С. 209-211
4. Бережна Ю. Г. Маркетингова стратегія сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Ю. Г. Бережна // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2023. - № 3. - С. 53-60. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2023_3_8
5. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Р. В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2024. - № 5. - С. 19-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_5_6
6. Вараксіна О. В. Дослідження стану розвитку аграрного сектору як важливого в стратегічному плані сектору національної економіки [Електронний ресурс] / О. В. Вараксіна // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2024. - Т. 30(69), № 5(2). - С. 8-12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2024_30_5_2_4

7. Василенко С. В. Ресурсний потенціал як складова формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / С.В. Василенко, О. Є. Бездітко // Наукові горизонти . - 2025. - № 6. - С. 52-59. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2025_6_8
8. Воловик І. А. Особливості стратегічного планування в кооперативах та кооперативних об'єднаннях [Електронний ресурс] / І. А. Воловик // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2021. - Вип. 249. - С. 109-117. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2021_249_14
9. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова, О. В. Бабарицький // Бізнес Інформ. - 2023. - № 4. - С. 424-429. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_4_61
10. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України [Електронний ресурс] / А. І. Гнатенко, Ю. А. Поліщук // Теорія та практика державного управління . - 2022. - Вип. 2. - С. 65-72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2022_2_12
11. Горбоніс Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф. В. Горбоніс, Г.В. Черевко та ін. - К.: Знання, 2014. - 463 с.
12. Горлачук І. Шляхи вдосконалення системи управління ресурсами на підприємстві / І. Горлачук // Тези доповідей науково-практичної конференції молодих вчених і студентів – Том 2. – Дніпро – С. 15-16.
13. Даудова Г. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні [Електронний ресурс] / Г. В. Даудова, В. Г. Ковальчук, О. В. Курносів // Актуальні проблеми державного управління. - 2024. - № 2. - С. 65-73. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2024_2_10

14. Довгань Л.Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 440 с.
15. Домаскіна М. А. Моделювання інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств / М. А. Домаскіна, В. П. Гурський // Вісник аграрної науки Причорномор'я . - 2022. - Вип. 4. - С. 52-61.
16. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості / О. М. Єрмакова // Науковий вісник Полісся. – 2021 - № 4. – С. 92- 96.
17. Забуранна Л. В. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств / Л. В. Забуранна, Т.Л. Нідзельська // Актуальні проблеми економіки . - 2021. - № 3. - С. 142-150.
18. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств [Електронний ресурс] / О. П. Зоря // Інфраструктура ринку. - 2024. - Вип. 33. - С. 171-177. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2024_33_27
19. Кизенко О. О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / О. О. Кизенко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2024. - № 4(2). - С. 44-47. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2024_4\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2024_4(2)_10)
20. Кириленко І. Г. Економічні аспекти трансформації сільськогосподарського виробництва в Україні / І. Г. Кириленко, В. Є. Івченко // Економіка АПК. - 2022. - № 3. - С. 21-28.
21. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Киш // Причорноморські економічні студії . - 2024. - Вип. 38(1). - С.107-113. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2024_38\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2024_38(1)_23)
22. Ковальська Л. Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки / Л.Л. Ковальська, О. Ю. Речун // Економічний форум . - 2023. - № 4. - С. 169-176.

23. Козак Л. В. Напрями розвитку стратегічного партнерства підприємств АПК України / Л. В. Козак // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. - 2024. - № 13. - С. 21-26.
24. Костьов'ят Г. І. Пріоритетні напрями розвитку стратегічного менеджменту в Україні [Електронний ресурс] / Г. І. Костьов'ят // Modern economics. - 2023. - № 10. - С. 66-69. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_10_13 28.Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області / К. В. Кравець // Економічний аналіз. - 2014. - Том 16. №2. - С. 98 - 104.
29. Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / М. М. Кропивко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2023. - № 3 (2).- С. 113-118. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2023_3\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2023_3(2)) 25
30. Кустріч Л. О. Основні засади підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Л. О. Кустріч // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2022. - Вип. 27(2). - С. 19-22. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2022_27_2 (2) 6
31. Лазаренко Ю. О. Ідентифікація факторів впливу на формування і реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації [Електронний ресурс] / Ю.О. Лазаренко, Д. Ю. Лісова, А. В. Грач // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2024. - № 5. - С. 162-165. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_5_34
32. Малік М. Й. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій / М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк // Економіка АПК. - 2022. - № 2. - С. 5-16.

33. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Мартиненко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2024. - № 2. - С. 121-125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2024_2_19
34. Мельник О. В. Сучасні аспекти стратегічного управління в аграрному секторі економіки України [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Бізнес Інформ. - 2022. - № 6. - С. 111-116. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_6_18
35. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник / Укл.: П.І. Белінський, І. Ф. Комарницький, В.І. Кравець. - Чернівці : Рута, 2004. - 220 с.
36. Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства / О. В. Михайленко, Б. О. Ременюк // Бізнес-навігатор. - 2023. - Вип. 3-2. - С. 34-39.
37. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник / Б. М. Мізюк. - Львів : Магнолія-2006, 2009. - 544 с.
38. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л. М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. - Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2015. - 417 с.
39. Операційний менеджмент: навч. посібник / Олійник І.А., Пасічник В. Г., Романчиков В.І. та ін. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 160 с
40. Орлова Д. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток [Електронний ресурс] / Д. В. Орлова, О. В. Долгальова // Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. - 2024. - № 4. - С. 88-93. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2024_4_15
41. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

42. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства : інформаційно-аналітичні матеріали [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://minagro.gov.ua/ministry?nid=15750>
43. Петренко В. С. Методологічні основи стратегічного менеджменту спільних аграрних підприємств [Електронний ресурс] / В. С. Петренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2022. Вип. 27 (2). - С. 53-57. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2022_27\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2022_27(2)) 15
44. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін [Електронний ресурс] / С. В. Писаренко, М. В. Іванько, М. О. Грицаєнко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2024. - Вип. 27 (2). - С. 29-34. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2024_27\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2024_27(2)) 7
45. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту [Електронний ресурс] / М. В. Полюхович // Modern economics. - 2024. - № 18. - С. 138-144. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_18_23
46. Потапюк І. П. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / І. П. Потапюк, О. В. Міщенко, Я. А. Сухорученко // Економічний форум. - 2023. - № 4. - С. 209-214. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_4_34
47. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Прокопенко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2024. - Вип. 206. - С. 396-403. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2024_206_39
48. Різниченко О. А. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки [Електронний ресурс] / О.А.

- Різниченко // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки . - 2024. - № 1. - С. 320-327. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2024_1_32
49. Саблук П.Т. Стратегічні напрями розвитку агропромислового комплексу України / П.Т. Саблук, В. Я. Мессель-Веселяк. - Інститут аграрної економіки УААН. - К., 2002. - 60 с.
50. Сакун Л. М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки [Електронний ресурс] / Л. М. Сакун, Т. М. Письменна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки . - 2025. - № 5. - С. 194-198. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2025_5_37
51. Свірідова С.С. Ризики стратегічного плану розвитку сільського господарства / С. С. Свірідова, Г. Аветисян // Економіка. Фінанси. Право . - 2023. - № 1 (2). - С. 35-38.
52. Синяєва Л. В. Розробка програми стратегічного менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. В. Синяєва, А. В. Ярчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) . - 2021. - № 1. - С. 66-72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2021_1_15
53. Смирнова С. М. Стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування на основі swot-аналізу / С. М. Смирнова, О. О. Бірюкова // Інвестиції: практика та досвід. - 2025. - № 1. - С. 53-58.
54. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / А. М. Сорока // Економіка. Менеджмент. Бізнес . - 2023. - № 4. - С. 77-81. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2023_4_12
55. Старинець О. Г. Формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Старинець // Інтелект XXI. - 2024. - № 4. - С. 83-87. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2024_4_18

56. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / Решетняк Т. І. та ін. ; за ред. А. П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.
57. Сугоняко Д. О. Стратегічний менеджмент як запорука ефективної організації виробництва [Електронний ресурс] / Д. О. Сугоняко, А. С. Топал // Економіка. Фінанси. Право. - 2021. - № 12 (5). - С. 8-11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_12_5_4
58. Судомир С. М. Методологія формування результативного портфеля стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на синергетичних засадах / С. М. Судомир // Агросвіт. - 2025. - № 4. - С. 3-8.
59. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / О.М. Сумець, М. І. Бондаренко. - К. : Хай-Тек Пресс, 2010. - 240 с.
60. Тимошенко М. М. Економічний механізм реалізації стратегії сільського розвитку за умов сталості: методи та інструменти [Електронний ресурс] / М. М. Тимошенко // Інноваційна економіка. - 2023. - № 7-8. - С. 16-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2023_7-8_4
61. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки / І.В. Токмакова, Д. А. Шатохіна, С. В. Мельник // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2023. - № 64. - С. 283-291.
62. Торосян Г. А. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація як стратегічний напрям у контексті соціально-економічного розвитку сільських територій [Електронний ресурс] / Г. А. Торосян // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2021. - Вип. 19. - С. 45-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2021_19_11
63. Халатур С. М. Сучасна практика формування стратегії економічного розвитку сільського господарства / С. М. Халатур // Бізнес Інформ. - 2022. - № 6. - С. 138-142.
64. Харченко Т. М. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Т. М. Харченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2024. - Вип. 2. - С. 62-66. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2024_2_13

65. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - 700 с.
66. Шмаров Д. Стратегічний пріоритет розвитку аграрного сектора Волині: комплексне використання сільськогосподарської сировини / Д. Шмаров // Економіст. - 2023. - № 7. - С. 20-26.
67. Штучний В. Г. Вибір та порядок використання інструментів при стратегічному аналізі підприємств сільськогосподарського комплексу / В. Г. Штучний, А. С. Хлібосолов // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2024. - № 3. - С. 171-177.
68. Щебликіна І. О. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку в системі стратегічного управління підприємств України [Електронний ресурс] / І. О. Щебликіна, З. В. Щебликіна, О. М. Баран // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2023. - № 3. - С. 37-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2023_3_8
69. Якубів В. М. Стратегічний набір як невід'ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / В. М. Якубів, І. І. Боришкевич // Проблеми економіки. - 2022. - № 1. - С. 284-289. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2022_1_40