

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
26 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування системи стратегічного менеджменту
підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Борисенко Юлія Володимирівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Розвиток концепцій стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища	8
1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного менеджменту	14
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Суб'єкти та об'єкти стратегічного менеджменту в підприємстві	25
2.3. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства	32
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	43
3.1. Забезпечення відповідності між обраною стратегією діяльності та процесами стратегічного менеджменту в підприємстві	43
3.2. Розробка тактичних заходів із реалізації стратегії підприємства	49
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування суб'єктів господарювання за сучасних динамічних умов бізнес-середовища вимагають від менеджменту підприємства впровадження актуальних технологій управління з метою посилення фактичних конкурентних переваг, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різномасштабність дослідження стратегічного менеджменту проявляється у працях багатьох вчених, зокрема: А. Балабанець, В. Василенка, В. Герасимчука, Ю. Лупенка, Б. Мізюка, А. Міщенко, П. Саблука, О. Скібіцького, М. Туленкова, З. Шершньової та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегічного менеджменту господарюючого суб'єкта в умовах динамічного бізнес-середовища. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- визначено сутність категорій «стратегія», «стратегічний менеджмент»;
- наведено характеристику етапів розвитку концепцій стратегічного менеджменту;
- визначено стратегічні конкурентні переваги підприємства;
- запропоновано стратегічні завдання відповідно їх значущості обраній стратегії підприємства;
- розроблено низку тактичних заходів із реалізації стратегії суб'єкта господарювання, що матимуть економічний ефект.

Об'єктом дослідження є процеси формування системи стратегічного менеджменту підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предмет дослідження – науково-методичні та практичні аспекти формування системи стратегічного менеджменту підприємства АПК.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод, який забезпечує з'ясування зв'язку між явищами, фактами в їх постійному розвитку. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи застосовувались такі методи й прийоми, як абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків і рекомендацій; економіко-статистичний – для вивчення масових явищ, процесів, чинників, виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – для всебічної оцінки стану стратегічного менеджменту, графічний методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень формування системи стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

розвинуті теоретичні положення щодо доцільності розгляду стратегічного менеджменту з позиції побудови стратегії як певної базової компоненти, враховуючи при цьому різні аспекти у самому процесі формування стратегії;

набули подальшого розвитку положення щодо доцільності застосування матриці «рівень рентабельності – розмір підприємства» для вибору корпоративної стратегії аграрного підприємства тощо.

Інформаційною базою виступили: законодавчі акти та нормативи, результати наукових досліджень, матеріали власних досліджень автора, матеріали районної служби статистики, дані первинного обліку, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства агропродовольчої сфери.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість

дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків і методичних рекомендацій для запровадження стратегічного менеджменту аграрними підприємствами. Запропоновані розробки і практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві галузі.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Формування професійного іміджу керівника організації як складова забезпечення її конкурентоспроможності» у фаховому виданні, «Комплексна система розроблення стратегій управління підприємствами агропродовольчої сфери», «Стратегічні пріоритети післявоєнного відновлення економіки України» у збірниках науково-практичних конференцій, 2022 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 4 рисунки та 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Розвиток концепцій стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

За умов зміни економічних умов потрібні розробка нового теоретичного підходу до управління підприємствами агропродовольчої сфери, враховуючи нестабільність й інтеграцію, наслідки глобалізаційних процесів.

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

Суб'єкти господарювання мають у власному інструментарії детально продуману стратегію, яка складається із запланованих, поступових дій у різному масштабі часу і простору на неочікуваний розвиток ситуації й на постійну конкурентну боротьбу. Це свідчить про те, що спроможність до адаптації будь-якої підприємницької структури залежить від уміння постійно підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку, вчасно реагувати на зміни, на вимоги ринку, на конкуренцію.

Професор Гарвардської школи бізнесу Річард Румельт [47, с. 18] зазначає, що стратегія є переліком послідовних заходів, аргументів, концепцій, методик та дій, що спрямовані віднайти таке рішення проблеми, яке дозволить серйозно вплинути на ситуацію та виправити її. Серед способів управлінського впливу на стратегічні проблеми підприємств з метою їх вирішення є необхідним виділення системи взаємопов'язаних функцій

стратегічного менеджменту, метою яких є формування стратегії розвитку: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, контроль реалізації стратегії.

На думку В. Василенка, Т. Ткаченка [9, с. 45], стратегічне управління – це процес, за допомогою якого управлінці мають довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, формують стратегії для досягнення цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні чинники, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, що постійно розвиваються і змінюються.

Всесвітньої популярності набуло визначення стратегії Г. Мінцберга, наведені ним у вигляді комбінації 5-ти «Р» [62, с. 96]:

- стратегія – план дій (Plan);
- стратегія – дії, що направлені на те, щоб перехитрити своїх конкурентів (Ploy);
- стратегія – перелік дій, або план, що може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути все рівно забезпечений (Pattern);
- стратегія – позиція в навколишньому середовищі (Position);
- стратегія – бачення певного стану, до якого треба прагнути (Perspective).

Отже, стратегічне управління являє собою процес вибору й реалізації цілей, що дозволяє вивчати зовнішнє середовище, а також здійснювати процес формування стратегії як до внутрішніх, так і до зовнішніх можливостей розвитку підприємницького суб'єкту при досягненні поставленої мети, який, на нашу думку, дає більш чітке уявлення про те, яким повинно бути підприємство в майбутньому.

Наразі існує безліч концепцій формування стратегії. Розглядаючи їх еволюцію, можна відокремити наступні етапи зміни основних складових стратегічного менеджменту:

- формування стратегії за періодами її реалізації (1970-ті рр.);
- характеристика стратегічних позицій (1980-ті рр.);

- управління на базі відбору стратегічних завдань (1990-ті рр.);
- управління за умов динамічно зростаючої невизначеності середовища (кінець 1990-х рр.);
- управління мережевими формуваннями (2000-ті рр.).

Здійснений аналіз передумов виникнення і розвитку поглядів на основні положення концепції стратегічного управління дозволив чітко визначити основні чотири етапи етимології парадигми стратегічного управління (додаток Б), кожен з яких може розглядатися як окрема концепція.

Необхідно зазначити, що підвищення рівня нестабільності провокує управлінську практику виробляти нові методи стратегічного менеджменту, які регламентують діяльність організації.

Застосування стратегічного підходу у діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій дієві управлінські рішення, відповідно до умов зовнішнього середовища, здійснюють оптимальний розвиток усіх складових елементів діяльності суб'єкту.

Зазначимо, що стратегія як бізнес-концепція може застосовуватися абсолютно до усіх сфер бізнесу, незалежно від розміру й фінансових характеристик (додаток В).

Практика господарювання доводить необхідність залучення працівників всіх рівнів до стратегічного мислення та формування різновекторних цілей і завдань. Для цього є низка причин [2, с. 58].

По-перше, підприємства функціонують за умов максимально швидких змін, а отже, розроблені стратегії потребують постійного коригування, уточнення тощо. За цих умов діяльність керівників стає важчою і саме командна робота дозволить швидше адаптуватися, при цьому кожен працівник відповідатиме за свій підрозділ та прийматиме рішення на місцях. Коли рішення приймаються на нижчому рівні, то, відповідно, скорочується термін впровадження змін.

По-друге, складність управління організацією. Динамічні умови бізнес-процесів зміщують акценти з питань контролю виключно у бік відстеження ситуацій, при цьому знижуються можливості впливу на них. Проте, завдяки залученню до процесів стратегічного планування працівників нижчого рівня, можливо сформувати та контролювати реалізацію стратегії. Зокрема, це означає, доцільність залучення працівників всіх рівнів підприємства до семінарів, тренінгів тощо з метою популяризації стратегічного мислення. У результаті чого є можливість формування корпоративної культури, в основі якої є розуміння та відповідальність за розвиток організації.

По-третє, потреба у гнучких організаційних структурах. Про це говорить Іцхак Адізес у своїх працях та наголошує, що великі компанії повинні бути мобільними, структуруватись на невеликі підрозділи і дарувати в середині колективу та назовні «любов» [1, с. 234].

Гнучкість дозволить компаніям реагувати на швидкі зміни, спричинені інноваційними технологіями, зміною потреб клієнтів та нових конкурентів. Однак, гнучка організація може працювати лише зі стратегічно орієнтованими працівниками. Коли кругозір працівників закінчується в межах власної робочої зони, швидке коригування навряд чи можна здійснити. Під гнучкістю мається на увазі, що зміни можуть бути ініційовані не тільки зверху, тобто керівництвом, але й знизу, від працівників, які часто орієнтуються у нових тенденціях раніше, ніж керівництво [55, с. 67; 63].

По-четверте, низька результативність господарювання внаслідок надмірного перенавантаження керівниками. Якщо існує корпоративна культура, в якій спільне стратегічне бачення не винагороджується, це призводить до опору змінам. Вищеперераховане вказує на існування світових тенденцій щодо зростання стратегічної значимості кожного працівника [20, с. 136; 21, с. 324].

Сучасний світ характеризується швидким розвитком технологій, глобальною й регіональною організацією виробництва і, як результат, дедалі більшою конкуренцією за ресурси загалом та інвестиції, зокрема. Саме тому

стратегічне планування розглядається нами як засіб, здатний допомогти при підвищенні ефективності реагування на зміни та адаптувати підприємство до таких динамічних умов. Проте, вчені сперечаються щодо переваг стратегічного планування.

Відповідно, для швидкого та ефективного вирішення економічних проблем, особливо у великих підприємницьких структурах, слід застосовувати поділ системи на локальні підсистеми в залежності від функціональних задач. При цьому, важливо забезпечити оптимальність поділу з огляду на завдання і мету функціонування організації [10, с. 68; 16, с. 146; 17].

В умовах швидкого розвитку стратегічного менеджменту та його безумовних переваг над іншими теоріями, стратегічний менеджмент почав формувати властивості, що йому не притаманні [31, с. 212; 32, с. 98].

По-перше, стратегічний менеджмент не є єдиним засобом, спроможним вирішити усі проблеми підприємства. Управлінцям слід застосовувати також й інноваційний менеджмент та керувати на основі різноманітних інформації й знань, оскільки пов'язані лише з менеджментом ірраціональні очікування, сподівання є основою непродуктивних наслідків. Найпопулярнішим із них є такий, що стратегічний менеджмент гарантує чітке визначення параметрів та середовища існування організації у майбутньому. Проте, він дає можливість оцінити перспективи майбутнього, зафіксувати бажані результати, але ймовірність досягнення визначених показників у системі стратегічного менеджменту не є 100 % [34, с. 140; 50, с. 101].

Ще декілька років тому, згідно дослідження О. Е. Конової, в Україні була негативна ситуація з стратегічним плануванням, оскільки лише 30 % підприємств використовували його на постійній основі [27, с. 99]. Проте слід констатувати, що ситуація покращилася і зараз підприємства ставляться максимально серйозно до свого майбутнього.

Отже, в Україні застосовуються світові тенденції стратегічного планування:

- 1) спільна робота організованих команд;
- 2) зменшення великих корпоративних структур;
- 3) орієнтованість на працівників;
- 4) інтерактивне навчання;
- 5) створення позитивного досвіду;
- 6) можливість віддаленої роботи;
- 7) застосування зовнішнього аудиту;
- 8) використання найсильніших сторін співробітника;
- 9) впровадження штучного інтелекту та інші новітні способи, що допомагають досягти максимального результату.

Використання нових підходів стратегічного менеджменту аграрними підприємствами є особливо актуальним для оцінки факторів зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Саме тому, стратегічний менеджмент є важливим функціональним ресурсом для розвитку підприємницьких структур в сучасних умовах [62, с. 101].

Постійне зростання конкуренції серед аграрних товаровиробників, потреба в застосуванні підприємствами новітніх методів виробництва та управління, підвищення вимог до якості продукції є тими причинами, що зумовили потребу в акцентуванні питання щодо управління підприємствами агропродовольчої сфери.

Визначена необхідність використання нових методологій стратегічного менеджменту, за допомогою яких здійснюється зовнішній аналіз, з метою максимального нівелювання факторів невизначеності динамічного бізнес-середовища.

Отож, процес формування стратегії для кожного визначається відповідно до ринкової ситуації, розвитком потенційних можливостей, загальними принципами розробки продукції, послуг, які незалежно від характеристик організації або послуги, поведінкою конкуруючих формувань, стан економіки, культура, традиції і багато інших показників тощо.

1.2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного менеджменту

За сучасних умов динамічного бізнес-середовища довгострокова ефективна діяльність, високий ступінь розвитку і конкурентоспроможність окремого підприємства, багато у чому визначається рівнем його стратегічної політики. Відповідно, здатність спрогнозувати і приймати довгострокові рішення – це базис для майбутніх обґрунтованих рішень та дій.

Сучасні динамічні умови докорінно змінюють суспільство, а також економічні, техніко-технічні, організаційні та екологічні умови господарювання.

Функціонування суб'єктів господарювання відбувається в зовнішньому високо динамічному середовищі, саме тому потрібно приділяти більше уваги забезпеченню відповідного рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсів, конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємств, незважаючи на забезпеченість ресурсами, обґрунтовує стан інвестицій, маркетингу, логістики, інновацій, соціального розвитку та підтверджує необхідність безперервного моделювання стратегічних принципів.

Актуальним завданням на сьогодні є формування концепції інтегрованого, комплексного підходу зростання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкту. Відповідь не може бути ідентичною навіть для двох подібних підприємств, що працюють на одному ринку і мають ідентичні цілі. Тому залежно від дії зовнішнього оточення, внутрішніх чинників, стратегічних завдань, особливостей господарства концепція підвищення конкурентоспроможності має включати в себе різні елементи: фінансові, організаційно-управлінські, інвестиційні, технологічні, маркетингові тощо.

Труднощі до визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» можна пояснити його особливостями, що виділені в

економічній літературі різними фахівцями, що конкурентоспроможність [6, с. 42; 11, с. 28; 19, с. 46; 24, с. 28; 33, с. 149; 37, с. 233]:

як адаптивність не є внутрішньою характеристикою підприємства;
може з'являтися і бути обґрунтованою у випадку наявності конкурентів;

відносна категорія, що містить різний рівень у відношенні до різних конкурентів;

залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі, і, навіть, країни;

є у взаємозалежності від рівня фактичних конкурентних переваг, напрямів, а отже шляхів їх формування тощо.

Узагальнюючи сутність даного поняття, вважаємо за потрібне зацентувати увагу на ті, терміни, що характеризують відмінності категорій, наведені у додатку Д.

Отже, проаналізувавши категорії «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства», сформуємо певні висновки, зокрема:

по-перше, більшість дослідники схиляються до того, що конкурентоспроможність підприємств – це поняття, яке формується і залежить від конкурентоспроможності продукції;

по-друге, автори розділяють точку зору відносно того, що конкурентоспроможність підприємств є результатом господарської діяльності за умов висококонкурентного ринку [44, с. 215; 59, с. 131];

по-третє, автори досліджують конкурентоспроможність підприємства як сутнісну відносну характеристику, яка відображає межу конкурентних переваг діяльності даного суб'єкта господарювання над конкурентами;

по-четверте, як підкреслюють, наприклад, представники економічної школи, конкурентоспроможність підприємств – це сукупність економічних категорій, складовим якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність;

по-п'яте, фахівці зауважують, що конкурентоспроможність – це підвищення продуктивності застосування ресурсів господарюючого суб'єкта.

Однозначно, підвищення конкурентоспроможності як підприємства, зокрема, так і національної економіки загалом, є необхідним базисом для входу України у глобальну економіку [7, с. 18; 22, с. 89; 25, с. 26].

Конкурентоспроможність формується на таких показниках як якість, швидкість прийняття рішень, технічні характеристики, обслуговування та варіації продукції тощо. До таких особливостей можна віднести: глобалізацію ринку і наявність всесвітньої інформаційної мережі (networked есопому – глобальне електронне середовище) [30, с. 59; 34, с. 140].

Дослідники зауважують, що глобалізація – це загальна світова взаємозалежність країн, підприємств, людей у межах відкритої сукупності суспільно-політичних, фінансово-економічних і культурних зв'язків на основі комунікацій та інформаційних технологій [41, с. 55].

Істотними факторами глобалізації є популярні засоби інформації – радіо, телебачення, преса та Інтернет. Глобальні Інтернет-терени сприяють швидкому проникненню підприємств у глобальний ринок. Безумовно, глобалізації сприяє наявність і пришвидшений розвиток всесвітньої інформаційної мережі.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом фокусування підприємства на споживачеві, покращенні якості продукції, застосуванні інноваційної політики, поліпшення умов роботи та низки інших факторів. Саме тому, особливий акцент необхідно зробити на людських ресурсах як ключовому елементові продуктивності й конкурентоспроможності [4, с. 43; 26].

Основними компонентами, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, є його стратегія, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, існуюча частка ринку, ефективність менеджменту, виробництво конкурентоспроможної продукції. Існують два види конкурентної переваги:

більш низькі витрати [49, с. 271; 53, с. 11];

диференціація продукції [5; 59, с. 132].

Швидкість, результативність, орієнтація на споживачі потреби, якість і продуктивність – це чинники, що можуть привести до заняття підприємством найвигіднішої конкурентної позиції, у тому числі в глобальній економічній системі. Для того щоб запропонувати напрямки підвищення конкурентоспроможності, необхідно чітко представляти зовнішнє середовище, у якому функціонує підприємство, його чинники та мати чітке уявлення про внутрішнє середовище [42, с. 114; 43, с. 46; 44, с. 215].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно звертати увагу на обдумане, кваліфіковане управління виробництвом, а також на розробку і реалізацію зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможної політики організації.

Існує низка чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Їх можна розділити на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх чинників належать: політична ситуація у державі і її вплив на зовнішньоекономічну, фінансово-кредитну, цінову політику, науково-технічну та інноваційну політику, державне регулювання питань якості продукції, антимонопольне законодавство, наявність конкурентів і стан конкуренції на ринку, можливість залучення сировинних ресурсів, загальний рівень технологій, інновацій у галузі [12, с. 112; 45, с. 79].

Для цього підприємство повинно враховувати специфіку сучасного ринку. За таких умов, на перше місце виходять такі чинники як проведення інноваційної політики, що визначає здатність формувати конкурувати не тільки на внутрішньому, але й на зовнішньому ринках; наявність висококваліфікованих трудових ресурсів, що відповідають всім вимогам міжнародного ринку праці; гнучка система управління якістю підприємства; безперервне удосконалення продукції національних виробників і розширення їх діяльності на міжнародному ринку. До того ж, підприємство, що працює у глобальному просторі, має глобальну стратегію, повинно враховувати також

соціальні, політичні, культурні, технологічні, екологічні та юридичні особливості ринку окремо взятої країни [19, с. 134; 49, с. 456; 54, с. 170].

Резюмуючи розглянуті наукові підходи з'ясовуємо, що «конкурентоспроможність» – зумовлене соціальними, економічними, політичними чинниками стійке становище країни, регіону або виробника на внутрішньому і зовнішньому ринках.

За сучасних умов, як відмічає Я. Сушарник, дана категорія може бути також визначена як здатність країни, регіону, окремого господарства спиратися міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках «третіх країн» [48, с. 93].

Відтак, їх доречно розподілити на дві групи:

1) суб'єктивного характеру, – ті, що залежать безпосередньо від підприємства (чинники мікросередовища);

2) об'єктивного характеру, – чинники макросередовища або ті, що не залежать від господарства.

Сукупність основних складових системи управління конкурентоспроможністю підприємств включає програмно-цільовий блок, який має відображати актуальні дії, певні економічні, організаційні, технологічні заходи в їх взаємодії.

Як правило, – це визначення конкурентних стратегій розвитку. Виробничі структури повинні вміти виробляти у широкому асортименті відносно дешеві, проте якісні види продукції, гнучко, швидко реагувати на нові вимоги ринку, надавати якісні сервісні послуги, бути сприйнятливими до інновацій [7, с. 14; 10, с. 70].

Є очевидним, що вибір оптимальної стратегії конкурентної боротьби залежить від того, в якій сфері бізнесу діє товаровиробник. Якщо взяти до уваги багатосерійне виробництво простих і розповсюджених видів продукції, то основна увага зосереджується на зниженні витрат виробництва одиниці продукції, тобто застосовується стратегія масового маркетингу. Малі питомі витрати зумовлюють низький рівень цін на продукцію, забезпечуючи його

конкурентну перевагу.

Серед домінуючих аспектів дослідження цього питання є чітке визначення системи факторів, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності продукції підприємства.

При виробництві продукції, яка відносно рідко зустрічається на ринку, оптимальна стратегія має бути спрямована на пристосування виробника до вимог окремої групи споживачів, або змін таких вимог ринку, наприклад, у вигляді пропозиції нового виду продукції певній частині споживачів, яких не задовольняють існуючі види продукції і які готові за це платити.

Тактичні дії агровиробника мають стосуватися реформування системи управління трудовою мотивацією; реорганізації систем економічного аналізу; використання усіх методів для швидшого отримання інформації; здібності до пошуку можливостей відстоювання рішень, важливих для виробництва (за рахунок підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішньому ринку можна наростити експортний потенціал країни, співпрацювати з міждержавними інституціями) тощо [25, с. 24; 40, с. 16].

Зволікання з реалізацією заходів щодо радикального зміцнення конкурентоспроможності персоналу та освоєння її сучасних факторів небезпечні у навколишньому середовищі, тому що призводять до втрати можливостей реалізації наявних конкурентних переваг.

Забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств – комплексний багаторівневий безперервний процес, який охоплює набір інструментів як економічної політики держави, так і складових маркетингу і кадрового менеджменту.

У сучасних змінах в економіці менеджери намагаються адаптувати власні управлінські підходи до світових стандартів. Проте обов'язковим є врахування досвіду господарювання та національних особливостей бізнес-середовища. Саме тому використання принципів стратегічного менеджменту є не лише теоретичним, а й практичним питанням що потребує постійної уваги з боку керівництва сучасних суб'єктів господарювання.

Висновки до розділу 1

1. Визначена доцільність розгляду стратегічного менеджменту з позиції побудови стратегії як певної базової компоненти, враховуючи при цьому різні аспекти у самому процесі формування стратегії.

2. Доведено, що основою сутності концепції стратегічного менеджменту є положення щодо необхідності враховувати зв'язки та впливи між зовнішнім і внутрішнім середовищем при визначенні цілей бізнесу; стратегія використовується як інструмент для досягнення цілей, що дозволяє всій системі працювати в стратегічному режимі.

3. Обґрунтовано, що функціонування суб'єктів господарювання відбувається в динамічному середовищі, саме тому потрібно приділяти більше уваги забезпеченню відповідного рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат ефективного формування та використання наявних ресурсів, фактичних конкурентних переваг.

4. Виявлено, що основними компонентами, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, є його стратегія, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, існуюча частка ринку, ефективність менеджменту, виробництво конкурентоспроможної продукції.

5. Визначено, що реалізація системного підходу до стратегічного аналізу щодо існуючих алгоритмів підвищує ефективність стратегічного менеджменту підприємства агропродовольчої сфери.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо детальніше умови господарювання агроформування, яке займається виробництвом і реалізацією продукції рослинництва й тваринництва та наданням послуг у сільському господарстві. Територія підприємства представляє рівнину. Ґрунти представлені сірими чорноземами. Ці землі придатні для вирощування сільськогосподарських культур.

Уся господарська діяльність господарства підпорядкована статуту. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, соняшнику, сої, виробництві м'яса великої рогатої худоби, молока тощо.

Досліджуване підприємство здійснює самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність з метою одержання прибутку, наступного його розподілу між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Агроформування самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією і одержаним прибутком.

Основними видами діяльності господарюючого суб'єкту є діяльність у сфері сільського господарства (рослинництво) тощо. Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх зобов'язань.

Майно господарства становлять основні засоби, оборотні кошти, інші цінності, їх вартість відображаються у самостійному балансі господарства. Майно агроформування належить йому на праві власності.

Організаційна структура суб'єкта господарювання демонструє упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи існуючу структуру на систему (додаток Е).

За лінійно-функціонального управління при лінійному менеджері суб'єкт господарювання діють групи фахівців, об'єднаних у відділи за функціональною ознакою. Функціональні підрозділи (відділ кадрів, бухгалтерію, планово-економічну відділ) очолюють функціональні менеджери, які приймають управлінські рішення та видають розпорядження у підприємстві (додаток Ж).

Основним джерелом процвітання будь-якої країни є земельні ресурси. Вони відіграють найважливішу роль у сільському господарстві. Розглянемо забезпеченість досліджуваного підприємства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2017-2021 рр., га**

Вид земельних угідь	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальна земельна площа, га	1136,6	1132,5	1132,0	1136,0	1133,0	99,7
Усього сільсько-господарських угідь, га	1127,85	1118,98	1117,04	1126,66	1113,8	98,8
в т. ч.: рілля	1127,85	1118,98	1117,04	1126,66	1113,8	98,8
Структура угідь, % з них рілля	99,2	98,8	98,7	99,2	98,3	x

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що за аналізований період відбулися незміни у складі та структурі земельних ресурсів, що вказує на незначне зниження використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь агроформування зменшилася на 1,2 % чи 14,05 га, що пов'язане із кількістю укладених угод на оренду земельних ділянок.

Для того, щоб проаналізувати діяльність агроформування, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку 3.

Протягом досліджуваного періоду галузь рослинництва займає 47,3 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 28,7 %, послуги в сільському господарстві – 24,1 % відповідно. Розрахунки засвідчують, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 29,8 %, виробництва молока – 19,5 %, соняшнику – 11,0 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як коефіцієнт спеціалізації (K_c) становить 0,219, що свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства, що пояснюється його зерново-молочною орієнтацією з організацією надання послуг в сільському господарстві.

Безумовно, за сучасних умов трудові ресурси є основним стратегічним елементом, оскільки за сучасних умов є довгостроковим чинником забезпечення конкурентоспроможності. Динаміку чисельності працівників характеризують дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., (+,-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	72	58	54	55	73	+1
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	9	7	5	7	10	+1
до загальної кількості працівників, %	12,5	12,1	9,3	12,7	13,7	1,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	63	51	49	48	63	0
до загальної кількості працівників, %	87,5	87,9	90,7	87,3	86,3	-1,2
у т.ч.: в рослинництві	31	23	19	20	30	-1
в тваринництві	32	28	30	28	33	+1

Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	97,2	98,3	100,0	100,0	97,3	+0,1
---	------	------	-------	-------	------	------

Отож, чисельність кадрового складу підприємства у 2021 р. становить 73 особи, з них 10 осіб (13,7 %) керівники всіх рангів (директор, начальники відділів, завідувачі бригадами тощо). Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві за 2017-2021 рр. залишається сталою – 63 особи.

Визначено, що протягом досліджуваного періоду в середньому за п'ять років 98,6 % працівників сільськогосподарського підприємства постійно проживають на даній території, що, на нашу думку, є позитивним чинником, і знижує ймовірність плинності кадрів.

Динаміка фінансових результатів є одним із найважливіших методів оцінки ефективності виробничо-фінансової діяльності аграрного підприємства. Рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства залежить від багатьох факторів і умов, доказом цього є результати розрахунків наступної табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	40787,0	52486,0	49165,0	66342,0	83017,0	у 2,0 рази
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	599,81	954,29	1003,37	1353,92	1239,06	у 2,1 рази
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	3616,35	4690,52	4401,36	5888,38	7453,49	у 2,1 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	18969,0	31829,0	36401,0	58710,0	53326,0	у 2,8рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	18880,0	19261,0	9612,0	29029,0	4880,0	25,8
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	99,5	60,5	26,4	49,4	9,2	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції аграрного підприємства збільшилося у 1,4 рази. Чистий прибуток у 2017 р. становив 18880,0 тис. грн, а в 2021 р. – 4880,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 14000,0 тис. грн або на 74,2 %.

Тоді як собівартість реалізованої продукції у 2021 р. склала 18969,0 тис. грн, що більше порівняно з 2017 р. на 34357,0 тис. грн або у 1,8 рази відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 99,5 %, що на 90,4 п. п. нижче, ніж у 2021 р. (9,4 %).

Здійснені розрахунки свідчать, що господарюючий суб'єкт знаходиться на такому рівні, який дає можливості пристосовування до умов зовнішнього середовища та конкурувати з іншими виробниками продукції, і відповідно, удосконалювати діяльність щодо стратегічного менеджменту за динамічних умов бізнес-середовища.

2.2. Суб'єкти та об'єкти стратегічного менеджменту в підприємстві

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

Визначення ефективності господарювання характеризується безперервним моніторингом і звітністю щодо стану реалізації певних програм підприємства у контексті прогресу досягнення цілей, який проводиться керівництвом суб'єкта господарювання. Оцінювання

результативності, таким чином, є важливою складовою системи управління підприємством.

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

Об'єкт стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства – це потенціал підприємства, який вміщує фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні ресурси, що залучені у господарську діяльність підприємства і які здатні оцінити конкурентоспроможність підприємства на довгострокову перспективу.

У свою чергу, суб'єкт стратегічного менеджменту підприємства – вища, іноді середній рівень управління підприємством, що спроможний створити й реалізувати стратегію розвитку.

Є очевидним, що результативність стратегії визначається як межа досягнення за допомогою даної стратегії бажаних стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Уніфікованим стратегічним орієнтиром суб'єкта господарювання є його виживання (збереження існування) у довгостроковому періоді внаслідок набуття відносно стійких конкурентних переваг (джерела яких розкриваються за допомогою унікальних характеристик суб'єкта – ринковій позиції, компетенціях, здатностях).

До того ж, достатнього поширення у практиці дослідження компетенцій отримав підхід на основі ретроспективного аналізу діяльності господарства, який ґрунтується наступними засадами:

- 1) компетенції суб'єкта підприємницької діяльності формуються під впливом внутрішнього розвитку, який визначається удосконаленням організації та технології виробництва;

- 2) у практиці господарювання важливим є виробничо-комерційний

досвід підприємства;

3) компетенції підприємства проявляються через призму співставлення внутрішніх здібностей з тим інструментарієм можливостей, які необхідні для виробництва та реалізації продукції.

Відзначимо, що для суб'єкта господарювання домінуючим стратегічним орієнтиром є зростання обсягів реалізації та існування надійної системи постачання. За цим умов, ключові компетенції створюються у доступі до сировинної бази та надійності технологічної системи. Головним фінансовим індикатором успішності запропонованої стратегії є прибуток.

Успішність будь-якої діяльності, як правило, визначається правильно сформованою стратегією підприємства. Є очевидним, що стратегію неможливо проаналізувати лише за одним показником, тому що вона охоплює різноманітні напрями діяльності організації.

Насамперед, стратегію оцінюють за якістю запланованих дій і успішністю їх реалізації. Іноді розробка стратегії заслуговує високої оцінки, проте, при її впровадженні не дає очікуваних результатів (наприклад, неефективно організоване управління змінило прогностні строки переходу на виробництво нової продукції, внаслідок чого господарство зазнало збитків).

Домінуючим критерієм якості запропонованої стратегії вважають економічні результати розвитку суб'єкта функціонування, а в результаті процедура оцінки обраної стратегії полягає у наступному: чи приведе дана стратегія до досягнення підприємством власних цілей. І це є головним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає проголошеним цілям, то подальша її оцінка здійснюється за такими напрямками:

1) ступінь відповідності обраної стратегії стану і вимогам середовища. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана із вимогами щодо основних суб'єктів оточення, якою мірою ураховані чинники динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукції, чи приведе реалізація стратегії до створення нових конкурентних переваг тощо;

2) ступінь відповідності стратегії потенціалу і можливостям

підприємства. При цьому, оцінюється те, наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям існуючого персоналу, чи дозволяє структура дієво реалізувати стратегію, чи зорієнтована програма реалізації стратегії в часі тощо;

3) можливість подолання ризику, що закладений у стратегії. Аналіз виправданості ризику проводиться за такими напрямками: чи реалістичні передумови, що покладені в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії підприємства; чи є виправданим можливий позитивний результат, який ризик втрат від провалу при реалізації стратегії.

Таким чином, найдієвішими індикаторами стратегічної діяльності є:

1) зростання або зниження частини ринку, що контролює підприємство;

2) динаміка доходів господарства у порівнянні з динамікою прибутків конкурентів;

3) тенденції отримання суб'єктом господарювання чистого прибутку та швидкість, з якою відбувається повернення інвестицій;

4) динаміка нарощування обсягів продажів продукції.

Головною стратегією агропідприємства є задоволення потреб споживачів шляхом реалізації якісної сільськогосподарської продукції на ринках й обслуговування споживачів.

Окрім головної стратегії існують ще й допоміжні, які допомагають реалізовуватись загальній стратегії господарства. Агроформування в своїй діяльності використовує такі допоміжні стратегії, як: виробнича, маркетингова, фінансова, стратегія управління витратами і прибутками, стратегія формування й використання персоналу, а також стратегія формування відповідної матеріально-технічної бази.

При аналізі можливостей і загроз господарюючого суб'єкта до уваги приймаються елементи загального становища підприємства на ринку, що можуть впливати на здатність господарства досягти стратегічних цілей:

технологічні та екологічні чинники, а також конкуренти, споживачі, постачальники, податковий тиск тощо.

Загальновідомо, що SWOT-аналіз має як переваги, так й недоліки, що потрібно знати й враховувати. Під час вибору оптимальної стратегії для підприємства керується двома підходами:

- від внутрішніх чинників (сильні й слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз);
- від зовнішніх до внутрішніх чинників.

Ключовим моментом при розробці стратегії аграрного підприємства є аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища.

Очевидно, що аналіз внутрішнього середовища суб'єкта господарювання дозволяє виявити його можливості для реалізації стратегії; він потрібен тому, що зміни у середовищі можуть привести як до розширення можливостей, так і до обмеження загроз. Також у ході дослідження необхідно проаналізувати відношення «споживач-продукція», стан макросередовища, потенціал галузі у тій території, де підприємство збирається діяти, специфіка конкурентної боротьби на ринку галузі.

На основі даних складається таблиця SWOT, після чого варто відповісти на питання:

- чи має господарство які-небудь сильні сторони або головні переваги, на яких має ґрунтуватися стратегія;
- чи роблять слабкі сторони суб'єкта господарювання його уразливим у конкурентній боротьбі та які недоліки має нівелювати стратегія;
- які можливості підприємство може використати зі своїми ресурсами й досвідом, щоб реально розраховувати на успіх;
- які можливості є перспективними з погляду керівництва;
- яких загроз найбільше повинне побоюватися керівництво, щоб забезпечити свій надійний захист.

Також необхідно встановити зв'язок між внутрішніми й зовнішніми складовими. При цьому складається матриця SWOT із 4-х полів. На кожному

з даних полів експерт має розглянути всі можливі парні комбінації й виділити ті, що мають враховуватися під час розробки стратегії функціонування сільськогосподарського підприємства (додаток И.1).

Зовнішнє середовище непрямого впливу – це сукупність факторів, які однаково впливають на всі підприємства, але знаходяться за межами їх впливу.

Для здійснення SWOT-аналізу необхідно побудувати матрицю загроз і можливостей для агропідприємства (додаток И.2 та додаток И.3).

У висновку, за результатами формування матриці необхідно виділити можливості, які обов'язково необхідно застосовувати при розробці запропонованої стратегії досліджуваного господарства, при цьому, такими можливостями можуть стати наступні: можливості щодо виходу на нові ринки; популярність у області, районі, місті; пришвидшення темпів росту ринку аграрної продукції.

Кінцевим етапом здійснення SWOT-аналізу є побудова матриці для агроформування (додаток И.4).

Загрози, що демонструють найбільшу небезпеку для досліджуваного агроформування і потребують негайного, обов'язкового їх усунення, виглядають так: посилення конкурентного тиску; висока концентрація виробництва та рівень конкуренції; вплив постачальників, споживачів тощо.

При цьому, на кожному з полів нами розглянуті можливі парні комбінації та виділені ті з них, що повинні бути враховані під час розробки стратегії суб'єкта господарювання.

Поле SO: підприємству необхідно розробляти стратегію щодо використання таких сильних сторін: ріст відносної частки ринку, значні темпи зростання виробництва, досить висока продуктивність обладнання, устаткування, високий рівень якості продукції, жорсткий конкурентний відбір фахівців, співпраця з організаціями, що володіють значними збутовими можливостями.

Можливості, які з'являються у зовнішньому середовищі для

господарюючого суб'єкта: розвиток виробництва, близькість до найбільших внутрішніх ринків, широка популярність у області районі, стабілізація вітчизняної економічної ситуації, наявний науково-інженерний потенціал, прискорення темпу росту ринку аграрної продукції, вихід на нові ринки, розвиток агропромислового комплексу.

Поле WO для сільськогосподарського підприємства: господарство повинно знизити рівень впливу слабкостей за рахунок можливостей, що з'явилися, а саме: близькість до внутрішніх ринків, вихід на нові ринки, прискорення темпу росту ринку сільськогосподарської продукції.

Слабкості, що необхідно подолати агроформуванню: незадовільна структура балансу, можливість збиткової діяльності, ймовірність банкрутства, ріст заборгованостей (як дебіторської, так і кредиторської), недолік власних оборотних коштів, застаріле устаткування, обладнання, невідповідність організаційної структури господарства сучасним умовам, недооцінка працівниками вищої ланки управління значення маркетингу, обмеженість застосування стратегічного планування, недостатня кількість елементів маркетингової діяльності, проблеми зі збутом аграрної продукції.

Поле ST: перераховані сильні сторони господарства, що можуть бути використані при усуненні загроз: ріст відносної частки ринку, високі темпи зростання виробництва, високий рівень якості аграрної продукції, жорсткий конкурентний відбір фахівців, співпраця з організаціями, підприємствами, що володіють значними збутовими можливостями.

При цьому, загрозами, що необхідно подолати є: посилення тиску конкурентів, висока концентрація виробництва й рівень конкуренції, вплив постачальників, споживачів, фізичне і моральне старіння основних засобів.

Поле WT: агроформування має сформулювати стратегію, яка одночасно дозволить позбутися слабкостей та запобігти загрозам.

Отже, на підставі даних SWOT-аналізу визначимо саме ті стратегії, що забезпечать досягнення цілей досліджуваного господарства (додаток II.5).

Для підприємства агропродовольчої сфери найбільш актуальними є

стратегія посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати базу для подальшого розвитку агроформування.

Є очевидним, що стратегія підприємства розкриває генеральну мету та шлях її досягнення. При цьому, стратегія розглядається як специфічний, індивідуальний, довгостроковий план діяльності та розвитку господарства щодо напрямів, сфери, методів, засобів та мети функціонування, а також позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

2.3. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства

Посилення конкуренції неминуче призводить до зростання важливості забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства та формування стійкої конкурентної переваги. Конкурентна перевага, в першу чергу, узгоджується зі стратегічними цілями розвитку суб'єкта господарювання.

Проте, згідно з принципом адаптації до середовища та забезпечення ефективності управління, що є суттю оперативно-тактичного рівня управління конкурентоспроможністю, конкурентна перевага є визначальною при оцінці потенціалу підприємства та виборі виду стратегії конкурентоспроможності.

За такого розуміння змісту стратегії агроформування необхідно враховувати такі ключові моменти:

по-перше, відмінність реалізується на принципах концепцій компетенції і динамічних здатностей господарства та знаходить власне відображення у стратегічній позиції;

по-друге, якщо перед експертом постає завдання оцінювання успішності підприємства на ринку, то за цих умов необхідно враховувати, що фінансові показники віддзеркалюють лише окремий аспект результатів

господарства, які може викривлювати уявлення про його стратегічну перспективу.

Одним із широковживаних методів визначення стратегії діяльності підприємства є SPACE-аналіз, комплексний метод, що призначений для оцінки ситуації й вибору стратегій. Його привабливість можна пояснити також і тим, що дає можливість аналізу наявної стратегії підприємства навіть і тоді, коли вона існує в неявному вигляді. Господарство завжди має певну стратегію, проте вона складається несвідомо, і тому, як правило, не обґрунтована потрібним чином.

В основі SPACE-аналізу лежить застосування багатокритеріального підходу, що дозволяє забезпечувати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, і їх об'єднання у групи, надання їм конкретних оцінок або вагових коефіцієнтів у межах певної шкали.

У даному аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання підприємства: фактичний економічний потенціал (інша назва – «фінансова сила»); конкурентні переваги; привабливість галузі (бізнес-напрямок); стабільність середовища або зовнішні умови бізнесу. Отже, кожному з критеріїв у межах однієї групи проставляється експертом оцінка за обраною шкалою. Це може бути і 10-, і 5-бальна шкала.

При цьому, вага визначає значущість кожного критерія відносно всієї сукупності критеріїв і міститься у діапазоні від 0 до 1, тоді сума значень має становити 1. Після розрахунку значень оцінок за кожним критерієм (за цим умов, оцінка перемножується на «вагу»), і визначається сумарна оцінка по кожній групі.

Для аналізу стратегічного середовища підприємства агропродовольчої сфери обрано чотири групи критеріїв:

- фактичні конкурентні переваги;
- існуючий економічний потенціал;
- привабливість галузі;
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Для характеристики критерію «економічний потенціал» визначено такі фактори: ліквідність, фінансова незалежність, стабільність отримання прибутку, фінансова стійкість, фінансова маневреність та рентабельність власного капіталу.

Аналітична практика при комплексній оцінці фінансового стану господарства передбачає використання достатньо значної кількості показників, що дають змогу різнопланово охарактеризувати напрями діяльності. Проаналізуємо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., (+,-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,001	0,005	0,002	0,003	0,001	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,315	1,828	1,117	1,303	1,020	-0,295
Загальний коефіцієнт ліквідності	3,400	3,824	3,508	2,435	1,958	-1,442
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,440	0,706	0,738	0,589	0,489	+0,049

Здійснивши аналіз даних табл. 2.4, можемо зробити наступний висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2021 р. складає 0,001, що вказує на стабільність можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань агроформування зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований показник у 2021 р. вказує на ймовірність погашення поточних зобов'язань. Його відхилення за 2017-2021 рр. (-0,295) має негативну динаміку.

Значення загального показника ліквідності у 2021 р. складає 1,598, тоді як у 2017 р. значення даного показнику складало 3,400. Середнє значення за досліджуваний період дані показники перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$), що свідчить про задовільний рівень, і, відповідно, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними критеріями. Тенденція до зменшення цього показника є негативною (-1,442).

Про задовільний рівень забезпеченості господарюючого суб'єкта власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2021 р. фактичний рівень не перевищує нормативне значення (> 1), і складає 0,489. Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства.

Розрахунок зваженої оцінки критерію економічного потенціалу господарства наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок зваженої оцінки критерію економічного потенціалу підприємства, 2017-2021 рр.

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Загальний коефіцієнт ліквідності	4	0,05	0,20
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	5	0,10	0,50
Стабільність отримання прибутку	5	0,50	2,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5	0,10	0,50
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	2	0,05	0,10
Рентабельність власного капіталу	6	0,20	1,20
Разом			5,00

Отже, фінансове становище господарства становить 5,00 балів. Такий результат пояснюється значеннями показників за 2017-2021 рр.:

зниженням загального коефіцієнту ліквідності: 3,400; 3,824; 3,508; 2,435; 1,958 при нормативі у 1,0;

зростанням коефіцієнту швидкої ліквідності: 1,315; 1,828; 1,117; 1,303;

1,020 за нормативу 0,7;

чистий прибуток отримувався щороку: 18880,0; 19261,0; 9612,0; 29029,0; 4880,0 тис. грн;

зниженням та низьким рівнем коефіцієнту абсолютної (негайної) ліквідності: 0,001; 0,005; 0,002; 0,003; 0,001 за нормативу 1,0;

зростанням коефіцієнту забезпеченості оборотних активів власними коштами: 0,440; 0,706; 0,738; 0,589; 0,489 при нормативі 0,1;

коливанням рентабельності власного капіталу 44,3 %; 31,1 %; 13,4 %, 37,8 %; 4,6 %.

При оцінюванні конкурентних переваг враховувались ринкова частка підприємства, прихильність покупців, товарна структура, рентабельність продажів та цінова політика (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок зваженої оцінки критерію конкурентних переваг підприємства, 2017-2021 рр.

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Ринкова частка підприємства	3	0,20	0,60
Прихильність покупців	5	0,20	1,00
Товарна структура	6	0,10	0,60
Рентабельність продажів	5	0,30	1,50
Цінова політика	6	0,20	1,20
Разом			4,90

Отже, підсумок по зваженій оцінці критерію конкурентних переваг суб'єкта господарювання становить 4,90 бали.

Значне перевищення результату по цьому критерію пояснюється кращими значеннями чинників, що її характеризують. Не дивлячись на значну кількість конкурентів, підприємство району міцно займає свої позиції на ринку. Цінова політика орієнтована на гнучку політику знижок, відстрочок платежів тощо.

Для характеристики привабливості галузі були обрані такі показники, як потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу

галузі, капіталомісткість, бар'єри при входженні на ринок та державна підтримка галузі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Розрахунок зваженої оцінки критерію привабливості галузі
підприємства, 2017-2021 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Потенціал зростання галузі	6	0,30	1,80
Конкурентна ситуація	6	0,20	1,20
Стадія життєвого циклу	6	0,10	0,60
Капіталомісткість	3	0,10	0,30
Вхідні бар'єри	4	0,20	0,80
Державна підтримка галузі	3	0,10	0,30
Разом			5,00

Не зважаючи на привабливість даної галузі АПК, все ж результати експертного дослідження показали, що загальна зважена оцінка 5,00 є меншою, ніж загальна зважена оцінка по попередньому критерію. Держава, за сучасних умов, як не створює особливої підтримки, так і не створює вхідних бар'єрів.

Для оцінки останнього критерію стабільності середовища були обрані такі показники, як інфляція, варіація попиту, державне регулювання галузі, агресивність конкурентів, ринкові дослідження.

Зобразимо отримані результати зваженої оцінки критерію стабільності середовища за допомогою даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Розрахунок зваженої оцінки критерію стабільності середовища
підприємства, 2017-2021 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Інфляція	8	0,30	2,40
Коливання попиту	6	0,10	0,60
Державне регулювання	3	0,10	0,30
Агресивність конкурентів	9	0,30	2,70
Ринкові дослідження	3	0,20	0,60
Разом			6,60

Отже, в результаті проведених розрахунків з'ясовано, що найбільшою загальною зваженою оцінкою є оцінка критерію стабільності середовища – 6,60 балів.

Отримані результати розрахунків нанесемо на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь буде відповідати певному критерію (рис. 2.1).

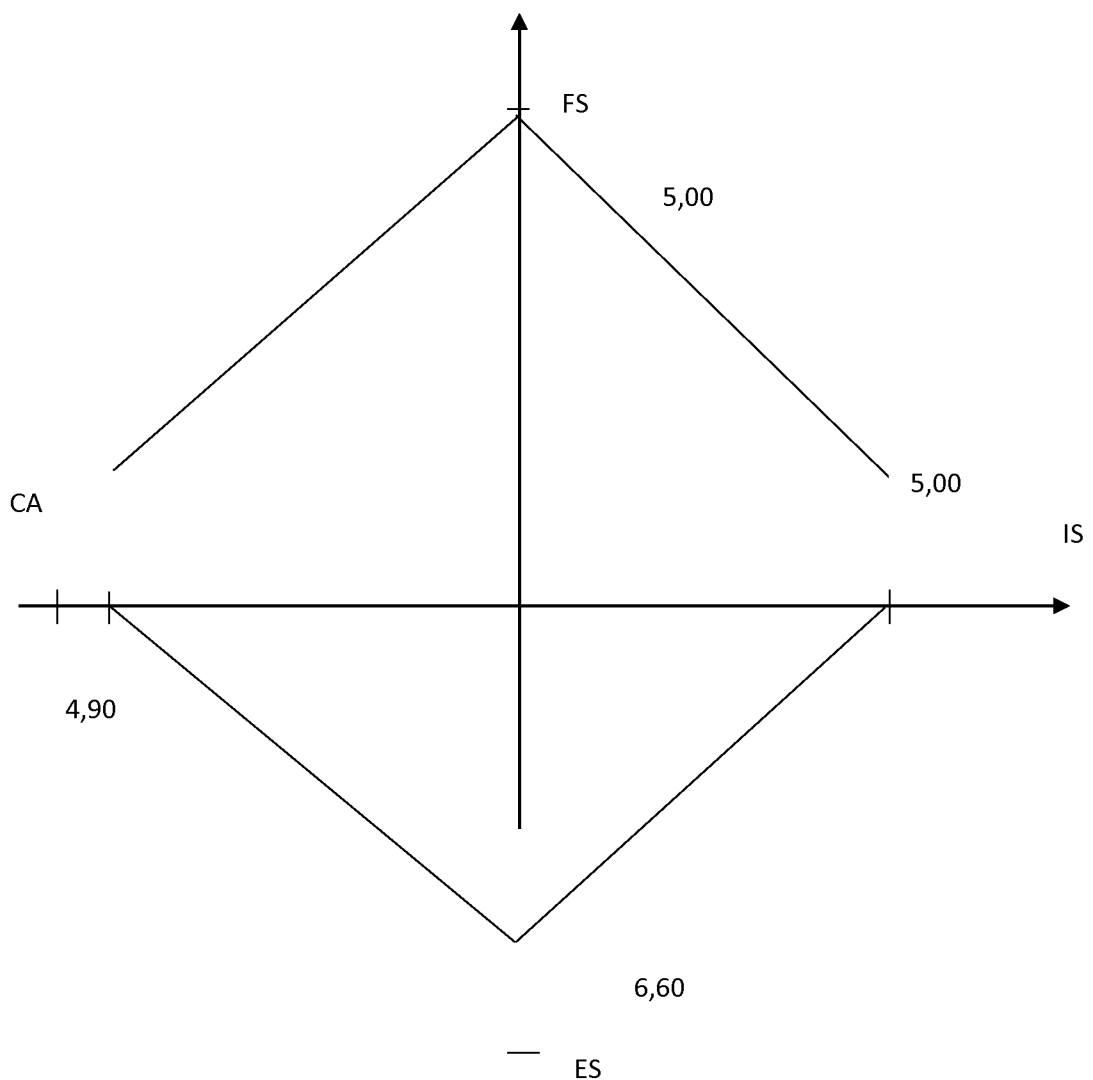


Рис. 2.1. Графічне зображення матриці SPACE-аналізу для підприємства, 2017-2021 рр.

На основі проведеного дослідження можемо сформувати SPACE-

матрицю для підприємства за допомогою даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Складові SPACE-матриці підприємства,
2016-2020 рр.**

Економічний потенціал (FS)	Стабільність середовища (ES)
5,00	6,60
Конкурентні переваги (CA)	Привабливість галузі (IS)
4,90	5,00

Також існує можливість побудови вектору, початок якого знаходиться в початку системи координат, та в точці А з координатами (рис. 2.2):

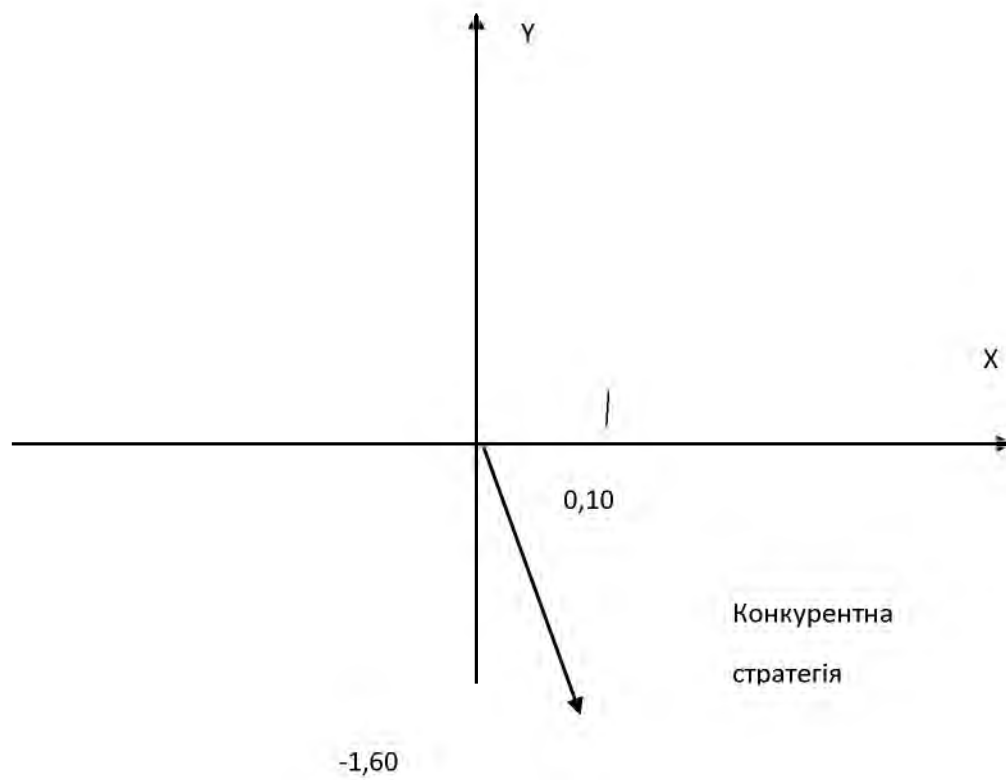


Рис. 2.2. Побудова вектору рекомендованої стратегії для підприємства, 2017-2021 рр.

$$X=IS-CA;$$

$$Y=FS-ES.$$

$$X=5,00-4,90= 0,10;$$

$$Y=5,00-6,60= -1,60.$$

Напрямок вектору вказує на притаманну досліджуваному підприємству стратегію. Для досліджуваного агропідприємства протягом 2017-2021 рр. – це конкурентна стратегія. Вона є типовою стратегією для привабливого ринку з незначною невизначеністю ситуації. У цьому випадку основні напрями діяльності підприємства повинні концентруватися на фінансовій стабілізації, освоєнні нових ринків, збільшенні обсягів виробництва, продаж. Критичним фактором є фінансовий потенціал агропідприємства, тому основними заходами забезпечення конкурентної стратегії є пошук фінансових ресурсів та розвиток збутових мереж.

Критичним фактором функціонування аграрного підприємства в цій стратегічній позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище даного господарства. Відповідно, рекомендованими стратегіями є акумулювання додаткових фінансових ресурсів з метою посилення ринкового потенціалу; удосконалення реалізації аграрної продукції; розширення і (або) коригування асортименту сільськогосподарської продукції; інвестування (самоінвестування) у підвищення продуктивності; скорочення витрат; розробка заходів щодо захисту й збереження наявної конкурентної переваги на ринку.

Сільськогосподарська продукція користується постійним попитом. Агроформування має конкурентні переваги, тому значні зусилля керівництва мають бути спрямовані не лише на їхнє збереження, а й на їхнє посилення. Фінансовий стан може бути визначений як відносно стабільний.

SWOT та SPACE-аналізи виявили необхідність забезпечення фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання, які б стали можливими

завдяки накопиченню готівки або оптимізації витрат. Також за даних умов необхідним є підвищення конкурентоспроможності продукції, збільшення частки ринку як ключовий критерій конкурентоспроможності підприємства за сучасних динамічних умов бізнес-середовища.

Для господарства відповідно до методики SPACE-аналізу можуть бути рекомендовані наступні уточнюючі стратегії:

виробництво таких видів продукції, які дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її;

стабілізація фінансового становища, більш жорстке регулювання дебіторської заборгованості та обґрунтування залучення кредитних ресурсів;

опанування й інших напрямків діяльності з метою диверсифікації, що дасть змогу зміцнити фінансове становище та забезпечить додатковими фінансовими ресурсами для провадження основного виду діяльності.

Отже, з'ясовано, що конкурентна стратегія господарства полягає в прагненні утримувати свої позиції на ринку, протистояти основним конкурентам і розширювати продажі, збут аграрної продукції. Наведені вище рекомендації базуються на показниках та характеристиках діяльності внутрішнього та зовнішнього середовища агроформування.

Рівень конкурентної переваги в будь-який момент часу визначається сукупним впливом взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, які можуть бути представлені як сукупність, що визначають успіх або невдачу аграрного підприємства в конкурентній боротьбі.

За допомогою наступного розділу кваліфікаційної роботи проаналізуємо можливості удосконалення стратегічного менеджменту у умовах загострення конкуренції.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що агроформування характеризується зерново-

молочною орієнтацією з організацією надання послуг в сільському господарстві. Протягом досліджуваного періоду галузь рослинництва займає 47,3 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 28,7 %, послуги в сільському господарстві – 24,1 % відповідно. Розрахунки засвідчують, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 29,8 %, виробництва молока – 19,5 %, соняшнику – 11,0 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. Виявлено, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції аграрного підприємства збільшилося у 1,4 рази. Чистий прибуток у 2017 р. становив 18880,0 тис. грн, а в 2021 р. – 4880,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 14000,0 тис. грн або на 74,2 %.

3. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 99,5 %, що на 90,4 п. п. нижче, ніж у 2021 р. (9,4 %).

4. Застосувавши SPACE-аналіз, з'ясовано, що протягом 2017-2021 рр. господарству притаманна конкурентна стратегія. Вона є типовою стратегією для привабливого ринку з незначною невизначеністю ситуації. У цьому випадку основні напрями діяльності підприємства повинні концентруватися на фінансовій стабілізації, освоєнні нових ринків, збільшенні обсягів виробництва, продаж. Критичним фактором є фінансовий потенціал агропідприємства, тому основними заходами забезпечення стратегії розвитку є пошук фінансових ресурсів та розвиток збутових мереж, оптимізація продажів.

5. Відповідно результатів SPACE-аналізу, рекомендовані наступні уточнюючі стратегії: виробництво таких видів продукції, які дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її; стабілізація фінансового становища, більш жорстке регулювання дебіторської заборгованості та обґрунтування залучення кредитних ресурсів; опанування й інших напрямків діяльності з метою диверсифікації, що дасть змогу зміцнити фінансове становище та забезпечить додатковими фінансовими

ресурсами для провадження основного виду діяльності.

6. Застосувавши SWOT-аналіз, з'ясовано, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати стійку базу для подальшого розвитку агроформування. Сільськогосподарському підприємству необхідно застосовувати комбінацію рекомендованих стратегій: стратегію посилення позицій на ринку, стратегію розвитку наявного ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Забезпечення відповідності між обраною стратегією діяльності та процесами стратегічного менеджменту в підприємстві

Ефективний та якісний стратегічний менеджмент підприємств агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища, вимагає як від керівників, так і від низки відповідних служб й підрозділів стратегічного мислення, а також вміння завчасно передбачати результати обґрунтованих стратегічних рішень. Саме тому, стратегічний менеджмент є невід’ємною умовою розвитку аграрного підприємства.

Відповідно керівники, менеджери суб’єкта господарювання, його служби, підрозділи здійснюють управління на кожному із зазначених етапів. Сукупність таких етапів доцільно назвати пірамідою стратегічного менеджменту, що в кінцевому результаті забезпечує досягнення місії аграрного підприємства.

Очевидно, що більшість українських підприємств агропродовольчої сфери, враховуючи вплив воєнного стану в Україні, економічної кризи, змушені застосовувати захисну очікувальну стратегію управління, яка направлена, в першу чергу, на збереження поточного місця підприємства АПК в ринковій ніші, зокрема зі збуту продукції.

Відсутність комплексної стратегії розвитку приводить до поразки керівників підприємств агропродовольчої сфери в конкурентній боротьбі за виживання. Особливо за сучасних умов вихід сільського господарства в Україні на провідні позиції напряду залежить від інноваційних методів у стратегічному менеджменті.

Проаналізувавши вищенаведені твердження вчених, згідно з якими процес стратегічного менеджменту складається з послідовних та невід’ємних

етапів, наведемо власне бачення циклу стратегічного менеджменту господарюючого суб'єкту (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Піраміда стратегічного менеджменту підприємства

Враховуючи аналіз діяльності агроформування, що нами досліджується, діходимо висновку, що низька економічна ефективність або збитковість за сучасних умов господарювання визначають необхідність застосування стратегії виживання; достатній рівень рентабельності поряд із малими та середніми розмірами підприємства – стратегії стабілізації; висока ефективність та великі розміри – стратегії зростання.

Детальніше розглянемо рекомендовані корпоративні стратегії для аграрних підприємств за допомогою даних табл. 3.1.

Отже, враховуючи фактичний рівень рентабельності діяльності (в середньому за 5 років дослідження показник складає 45,9 %) та розмір суб'єкта господарювання – доцільно обрати в якості корпоративної стратегії стратегію диверсифікованого зростання, орієнтовану на зниження

собівартості перспективних видів продукції, стабілізація всіх інших виробництв, збільшення обсягу виробництва існуючих та опанування нових перспективних видів продукції тощо.

Таблиця 3.1

Рекомендовані корпоративні стратегії підприємств агропродовольчої сфери (матриця «рентабельність-розмір підприємства»)

Рівень рентабельності	Розмір підприємства		
	мале	середнє	велике
понад 35 %	Стратегія концентрованого зростання: розвиток ринку, продукту, посилення існуючих ринкових позицій	Стратегія диверсифікованого зростання: зниження собівартості; збільшення обсягу виробництва існуючих та опанування нових перспективних видів продукції	Стратегія концентрованого або диверсифікованого зростання: зниження собівартості; розширення частки ринку найперспективнішого виду продукції (агресивне зростання) або збільшення обсягу виробництва існуючих та освоєння нових перспективних видів продукції
5 – 35 %	Стратегія стабілізації: стабілізація ефективних виробництв	Стратегія стабілізації: зниження собівартості перспективних видів продукції, стабілізація всіх інших виробництв	Стратегія зростання: зниження собівартості та збільшення обсягу виробництва найперспективніших видів продукції, стабілізація всіх інших виробництв
до 5 %	Стратегія виживання: ліквідація неефективних виробництв, зниження собівартості у рамках малоефективних виробництв	Стратегія виживання: ліквідація неефективних виробництв, зниження собівартості у рамках малоефективних виробництв	Стратегія виживання: ліквідація неефективних та стабілізація ефективних виробництв; підвищення рентабельності перспективних, але неефективних видів продукції

У розрізі вищезазначених стратегій підприємство агропродовольчої сфери обирає доступні йому стратегічні напрями формування та утримання конкурентоспроможності, враховуючи досвід найуспішніших конкурентів.

Відповідно до представленої схеми на рис. 3.2, система стратегічного менеджменту формує верхній, зовнішньо орієнтований рівень управлінської

ієрархії підприємства; за рахунок системи корпоративного управління створюється нижній, внутрішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії.



Рис. 3.2. Рекомендований процес формування стратегії розвитку підприємства, 2022-2026 рр.

У процесі здійсненого дослідження нами виявлено потребу у впровадженні низки нових заходів, що мають призвести до зростання рівня господарювання підприємства, забезпечення його розвитку довгостроковій

перспективі.

Сам динамічний розвиток підприємства стає можливим завдяки узгодженню зовнішнього і внутрішнього рівнів управлінської ієрархії, яке відбувається на рівні формування цілей діяльності підприємства та визначення необхідних для їх досягнення ресурсів і компетенцій. Якщо на рівні стратегічного управління цілі узгоджуються із місією і зовнішніми умовами розвитку, то на рівні корпоративного управління наявні у підприємства ресурси і компетенції приводяться у відповідність із цілями.

При цьому у процесі взаємодії між корпоративним і стратегічним управлінням відбувається взаємне коригування, збалансування та оптимізація їх складових: цілей, результатів, набору стратегій, ресурсів та компетенцій.

Саме місія є першою ланкою у ланцюгу динамічного розвитку підприємства, адже її наявність визначає генеральний вектор його руху у зовнішньому середовищі як організаційно-економічної та бізнес-системи.

Місія підприємства агропродовольчої сфери вказує на те, за рахунок чого підприємство намагається забезпечити свій стійкий та безперервно-динамічний розвиток на безстроковому горизонті існування.

Локальним механізмом управління стійкістю господарства є й забезпечувальний механізм контролінгу стійкості, що передбачає проведення аналізу функціонування та взаємодії між собою інших локальних механізмів антикризового управління стійкістю, оцінювання фактично досягнутих показників стійкості підприємства та їхнє порівняння із нормативними значеннями цих показників, виявлення причин відхилень відповідних показників й визначення, з урахуванням попередньо виявлених тенденцій, оптимальних шляхів підвищення ефективності функціонування локальних механізмів управління стійкістю підприємства та забезпечення його стійкості загалом.

Отже, можемо дійти висновку, що генеральною умовою щодо місії підприємства агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища є можливість забезпечити сталість існування. Місія не повинна

задавати кількісних орієнтирів розвитку, проте повинна давати достатньо чітку відповідь на питання: «за рахунок чого підприємство зможе забезпечити собі безперервність існування та успішність проходження критичних точок на своєму шляху».

Досягнення стійкості та довгострокового функціонування потребує застосування раціональних методів, які би враховували наявні умови, у яких господарює підприємство. У процесі стратегічного менеджменту суб'єкту господарювання пропонуємо застосовувати такі основні методи:

1) інвестування – раціональне вкладення коштів агроформування в актуальні об'єкти з метою підвищення ефективності його діяльності;

2) планування – розробка планів підприємства з метою досягнення його основних цілей;

3) капіталізації чистого прибутку – витрачання частини чистого прибутку підприємства на збільшення розміру його капіталу;

4) матеріального стимулювання – надання окремих матеріальних винагород за належне виконання працівниками своїх обов'язків й поставлених завдань;

5) відповідальність – понесення відповідальності кожним працівником за результати своєї роботи перед керівництвом.

Задля формування загального організаційно-економічного механізму стратегічного менеджменту агропідприємству спочатку слід сформувати локальні механізми, які в сукупності його визначають.

Визначальним вважаємо механізм розробки стратегії діяльності приватного сільськогосподарського підприємства, що обумовлено вирішальним значенням стратегії діяльності у досягненні стійкості функціонування підприємства та забезпеченні його подальшого розвитку.

Зазначений локальний механізм повинен формуватися на основі визначення загальної (корпоративної) стратегії підприємства та інших різновидів стратегій, що забезпечать раціональне використання потенціалу підприємства й досягнення стійкості його функціонування.

3.2. Розробка тактичних заходів із реалізації стратегії підприємства

На основі здійсненого у розділі 2 кваліфікаційної роботи SWOT-аналізу, результатів застосування SPACE-аналізу діяльності підприємства з'ясовано, що є необхідність у розробці напрямів зростання ефективності управління підприємством, забезпечення відповідного рівня стратегічного менеджменту тощо.

Нами запропоновано підприємству агропродовольчої сфери обрати стратегію диверсифікованого зростання як корпоративну (загальну) стратегію.

Вказана стратегія передбачає збереження існуючих високих позицій на ринках збуту, захист власних інтересів від основних конкурентів в умовах жорсткої й недобросовісної конкуренції, прагнення до зниження витрат діяльності та цін на продукцію з метою покращення фінансових результатів діяльності й нарощування конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та доволі несприятливого зовнішнього середовища для агроформування, одночасно, з опануванням нових перспективних видів продукції.

Вибір такої стратегії, перш за все, обумовлюється тим, що досліджуване господарство функціонує у несприятливих умовах зовнішнього середовища (в умовах воєнного стану, економічної і політичної кризи в країні, жорсткої й недобросовісної конкуренції у галузі, низької платоспроможності населення як потенційного покупця), при яких пріоритетним для підприємства є саме збереження вже досягнутих позицій на ринках збуту, високого рівня конкурентоспроможності й позитивних кінцевих фінансових результатів діяльності.

Щодо стратегії конкуренції, вважаємо, що агроформуванню варто обрати стратегію диференціації, що передбачає пропонування на ринку

товарів, послуг, які за своїми якісними характеристиками відрізняються від товарів конкурентів, що й обумовлює попит на ці товари.

Деталізуємо за функціональними напрями удосконалення діяльності підприємства (табл. 3.2).

Отже, для удосконалення діяльності підприємству необхідно розглянути такі стратегічні альтернативи, а саме стратегії інтеграції, як посилення контролю над постачанням сировини суб'єкту господарювання, стратегію диференціації, стратегію корпоративної єдності, вдосконалення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності клієнтів тощо.

Щодо інноваційної стратегії пропонуємо агропідприємству обрати традиційну стратегію, яка спрямована на удосконалення техніки, технологій та продукції, послуг підприємства на основі вже існуючої технологічної бази.

Кадрову стратегію агроформування пропонуємо спрямувати на реалізацію кадрової політики підприємства із формування персоналу з вузькою спеціалізацією та високою кваліфікацією, а також перенавчання персоналу, забезпечення соціальних гарантій.

Усі запропоновані стратегії в комплексі характеризують локальний механізм розробки стратегії підприємства та сприятимуть виконанню його основних функцій.

Локальні механізми управління капіталом підприємства та його фінансовими потоками, на нашу думку, слід проаналізувати спільно, оскільки вони характеризують управління фінансовими ресурсами підприємства загалом, що доцільно розглядати як один із найважливіших процесів господарської діяльності.

Локальний механізм управління капіталом підприємства формується на основі визначення оптимальних джерел та способів його фінансування, необхідних для досягнення економічної стійкості підприємства.

Таблиця 3.2

**Рекомендований набір функціональних стратегій для підприємства,
2022-2026 рр.**

Напрями	Характеристика	Рекомендовані стратегії
Загальна (корпоративна) стратегія – стратегія диверсифікованого зростання		
Конкурентна стратегія	Передбачає пропонування на ринку товарів, послуг, які за своїми якісними характеристиками відрізняються від товарів конкурентів, що й обумовлює попит на ці товари	Стратегія диференціації
Товарна	Передбачає наявність перегляду асортименту продукції для забезпечення його значної конкурентоспроможності та формування високого попиту на нього	Стратегія диференціації продукції, послуг
Економічна стратегія	Забезпечення виробництва продукції високої якості; забезпечення відповідності стандартам продукції, удосконалення, модернізація технічного оснащення	Стратегія диференціації. Стратегія підвищення якості продукції. Стратегія запровадження інновацій
Фінансова стратегія	Підтримання напрямів стабільності основних фінансово-господарських показників, поступове зростання прибутковості та рентабельності продукції, послуг	Стратегія підвищення прибутку. Стратегія стабілізації
Маркетинг	Удосконалення та розвиток маркетингової політики, підвищення потужності маркетингової, збутової політики, розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки; вдосконалення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності споживачів, клієнтів	Стратегія розширення ринків збуту. Комунікаційна стратегія. Стратегія інтеграції
Кадрова стратегія	Збереження раціонально підбраного кваліфікованого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження досконалої системи стимулювання праці	Стратегія вузької спеціалізації, високої кваліфікації. Кадрова стратегія
Управлінська стратегія	Виконання робіт зі створення та застосування норм організаційної поведінки; поліпшити готовність колективу зміни; необхідність схилити колектив працювати як єдине ціле, для реалізації спільної мети; досягнення та задоволення потреб кожного працівника відповідно	Стратегія корпоративної єдності
Інноваційна стратегія	Спрямована на удосконалення техніки, технологій та продукції, послуг підприємства на основі вже існуючої технологічної бази	Традиційна стратегія

Локальний механізм управління фінансовими потоками підприємства передбачає визначення раціональних способів формування позитивних

(доходів) й негативних (витрат) його фінансових потоків та управління ними, необхідних для забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання, на нашу думку, слід дотримуватись таких основних принципів фінансового менеджменту:

інтегрування із загальною системою управління підприємством – фінансовий менеджмент обов'язково повинен враховувати особливості інших видів функціонального менеджменту підприємства (виробничого менеджменту, інноваційного менеджменту, кадрового менеджменту) та ефективно із ними взаємодіяти, що сприятиме досягненню стійкості функціонування підприємства;

комплексний характер формування управлінських рішень – кожне управлінське рішення у складі фінансового менеджменту повинне сприяти досягненню його основних цілей та покращенню результатів фінансової діяльності підприємства;

плановість та системність у розробці управлінських рішень – кожне управлінське рішення фінансового менеджменту повинне бути спрямоване на раціональне використання фінансових ресурсів підприємства, відповідати тактиці й стратегії його фінансового менеджменту;

висока динамічність фінансового управління – фінансовий менеджмент підприємства повинен враховувати усі можливі зміни його внутрішнього та зовнішнього середовища й при потребі до них пристосовуватись;

варіативність підходів до розроблення окремих управлінських рішень – фінансовий менеджмент повинен передбачати прогнозування різних варіантів фінансового розвитку підприємства та розробку альтернативних фінансових рішень відповідно до цих варіантів;

орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства – фінансовий менеджмент підприємства повинен спрямовуватись на реалізацію стратегії його довгострокового розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Відповідно, на основі здійсненого аналізу є доцільним внесення пропозиції щодо удосконалення функціональної маркетингової стратегії, яка включає комунікації з покупцями, а саме: до-, під час, - та післяпродажного обслуговування.

Очевидно, запропоновані цілі удосконалення управління маркетинговою діяльністю, зокрема якісне обслуговування споживачів сприятимуть оптимізації діяльності підприємства в цілому.

Серед пріоритетних цілей, що спрямовані на забезпечення удосконалення господарюючого суб'єкта необхідно відзначити: створення інформаційного буклету про продукцію; напрацювання переліку готових варіантів рішень у нестандартних, кризових обставинах; формування послуги з розрахунку оптимального замовлення для покупця та розрахунок його мінімального запасу, термін виконання замовлення; забезпечення оптимального обсягу запасу найпопулярніших видів продукції; удосконалення систему доставки продукції; удосконалення системи складання замовлення; забезпечити систему відстеження продукції, послуг тощо.

Сучасні господарюючі суб'єкти прагнуть виробити нові стилі взаємовідносин між ними та споживачами, для обґрунтування власної маркетингової діяльності та зміцнення своїх позицій на ринку.

Необхідними заходами для підвищення маркетингової діяльності для агроформування є такі:

- 1) пошук нових інструментів для аналізу ринку й конкурентного середовища;
- 2) вибір необхідної стратегії для підтримки позицій на ринку;
- 3) формування нового продукту, що буде конкурентоспроможним для середнього сегменту споживачів;
- 4) проведення «днів відкритих дверей», «днів продукту» для кращого ознайомлення з характеристиками продукції;

5) використання бенчмаркінгу, виявлення основних конкурентних переваг та їх впровадження для співпраці зі споживачами;

9) проведення низки заходів щодо пошуку й залучення до співпраці потенційних споживачів.

Сучасні умови, в яких працює агропідприємство, стимулює використання власних та позикових фінансових ресурсів для удосконалення матеріально-технологічної бази, що у поєднанні з досвідом та навичками відповідних фахівців створює сприятливі умови для конкуренції.

Нестабільність складових зовнішнього середовища та висока конкуренція на ринку, на якому працює суб'єкт господарювання, призводить до перенасичення товарного ринку.

Останні кілька років показали прибутковість господарської діяльності аграрного підприємства, але ці показники слід порівнювати з показниками інших підприємств галузі, які є більш прибутковими та мають правила ведення бізнесу.

Підприємству агропродовольчої сфери не варто зупинятися на досягнутому, оскільки господарство може зіткнутися з погіршенням ринкового становища та зниженнями показників діяльності, якщо не продовжить підтримувати розвиток, що сприяє збільшенню продажів, частки ринку, збільшення прибутку та привабливості господарства для існуючих та потенційних клієнтів.

Все це можна забезпечити за допомогою маркетингових інструментів, які можуть забезпечити довгострокові позиції на ринку господарюючого суб'єкта.

Ця діяльність спрямована на пояснення планів агропідприємства та оцінку існуючого ринку перспектив збуту продукції. Результат плану повинен бути цікавим та спонукальним до роздумів. Цю частину управління сталого розвитку слід розробляти таким чином, щоб вона була зрозумілою різними категоріями: менеджерами, інвесторами, банкірами, власниками тощо.

Успішне вирішення маркетингових проблем, як відомо, є ключовим фактором успіху бізнесу. Якщо дослідити досвід інших компаній, зможемо побачити, що попри виробництво привабливої продукції підприємства зазнали збитків внаслідок незадовільного рівня маркетингової діяльності. Тому потрібно бути готовим до того, що експерти проводитимуть детальне дослідження.

Більшість експертів вважають, що попит є найважливішим. Бо якщо попиту немає, кошти не допоможуть. Приватне сільськогосподарське підприємство потрібно змусити споживачів співпрацювати якомога довше. Тому ефективний маркетинговий план утримання та мотивації споживачів має вирішальне значення для успіху господарства.

Для залучення споживачів завжди потрібні ресурси, особливо фінансові, а їх кількість завжди обмежена. Керівництво підприємства повинно розуміти, що маркетинговий план повинен визначати, як інформувати споживачів про товар і як утримувати фактичний рівень продаж.

Відносно товарної стратегії агроформування можна запропонувати обрати стратегію диференціації продукції, товару, послуг що передбачає перегляд асортименту продукції для забезпечення його значної конкурентоспроможності та формування високого попиту на нього. Саме з метою оптимізації асортименту аграрної продукції господарства з межах забезпечення стратегії нами запропоновано проєкт з вирощування малини як нішевої культури, яка розширює фінансові можливості господарства за рахунок синергетичного ефекту господарювання.

Ємність вітчизняного плодово-ягідного ринку досить висока, враховуючи те, що споживання менше норми, а фізіологічна норма на душу населення становить 82 кг на рік.

Проте ринок збуту обмежений у зв'язку з можливостями плодово-ягідного виробництва. Найефективнішою системою збуту плодово-ягідної

продукції вважається оптовий та оптово-роздрібний ринок, який в Україні розвивається повільно.

Розглянемо інтегровану системи захисту насаджень малини за допомогою даних додатку К.

Для виконання бізнес-плану по вирощуванню ремонтантної малини в досліджуваному господарстві нами рекомендовано виділити 10 га землі, придбати садивний матеріал в кількості 67,0 тис. штук з високоврожайних, крупноплідних, стійких до хвороб і шкідників, а також до несприятливих погодних умов з переважно осіннім строком плодоношення сортів малини.

Відповідно, для реалізації проєкту щодо вирощування ремонтантної малини прогнозовано, що капітальні вкладення на створення 10 га насаджень складуть 5,87 млн. грн.

Першим етапом нами запропоновано передпосадкову підготовку ґрунту для закладання і вирощування малини. При цьому орієнтовні витрати на 10 га насаджень складуть 951,6 тис. грн. Очевидно, що найбільша сума витрат буде спрямована на другому етапі – формування насаджень малини на площі 10 га, (входить вартість саджанців).

Прогнозується, що на закупівлю саджанців одноразові витрати складають 3,35 млн. грн. Догляд за насадженнями малини у перший і другий роки вегетації становлять відповідно 137,9 тис. грн та 81,8 тис. грн.

У промислових насадженнях малину вирощують як шпалерну культуру. Формування крони куща на шпалері – прогресивний елемент агротехніки. Кріплення стебел до шпалерного дроту веде до підвищення врожаю, продуктивності праці на зборі ягід. Але все ж таки перевагу потрібно надавати такій агротехніці, при якій підв'язка стебел не потрібна.

Перспективними сортами є Покуса, Геракл, Поляна, Бріліантова, Золота осінь. Догляд за плодоносними насадженнями малини, в тому числі збір урожаю буде коштувати агроформуванню 1,18 млн. грн (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозовані витрати на впровадження проєкту з вирощування малини
в підприємстві, 2022-2026 рр.**

Показники	Прогнозовані витрат, тис. грн
ЕТАП 1	
Передпосадкова підготовка ґрунту закладання і вирощування малини	
Оплата праці	16,15
Нарахування на оплату праці	5,98
Всього оплата праці з нарахуванням	22,13
Паливо	121,13
Органічні добрива	750,00
Мінеральні добрива	50,40
Гербіциди	7,90
Разом витрат	951,56
ЕТАП 2	
Формування насаджень малини на площі 10 га	
Оплата праці	76,17
Нарахування на оплату праці	28,18
Всього оплата праці з нарахуванням	104,36
Садивний матеріал	3350,00
Паливо	71,30
Разом витрат	3525,66
ЕТАП 3	
Догляд за насадженнями малини 1 рік вегетації	
Оплата праці	49,36
Нарахування на оплату праці	18,26
Всього оплата праці з нарахуванням	67,63
Отрутохімікати	5,20
Паливо	65,13
Разом витрат	137,95
ЕТАП 4	
Догляд за насадженнями малини 2 рік вегетації	
Оплата праці	40,74
Нарахування на оплату праці	12,22
Всього оплата праці з нарахуванням	52,96
Отрутохімікати	2,60
Паливо	26,25
Разом витрат	81,81
ЕТАП 5	
Догляд за плодоносними насадженнями малини	
Оплата праці	813,23
Нарахування на оплату праці	300,89
Всього оплата праці з нарахуванням	1114,12
Паливо	53,45
Мінеральні добрива	12,60
Разом витрат	1180,17
Всього витрат	5877,15

Зокрема, розрахунки ефективності проєкту виробництва ягід малини на

площі 10 га, валовим виробництвом 800 ц в агроформуванні демонструє швидку його окупність та прибутковість (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозована економічна ефективність від впровадження проєкту з виробництва ягід малини в підприємстві, 2022-2026 рр.

Показники	Сума
1-ий рік плодоношення	
Виробничі витрати на 10 га насаджень, тис. грн	5877,15
Виробничі витрати на 1 га насаджень, тис. грн	587,71
Врожайність з 1 га, ц	80,00
Виробнича собівартість 1 ц ягід, тис. грн	7,35
Комерційна собівартість 1 ц ягід, тис. грн	7,49
Комерційна собівартість 1 га ягід, тис. грн	0,60
Реалізаційна ціна 1 ц ягід, тис. грн	4,50
Чистий дохід з 1 га, тис. грн	360,00
Чистий прибуток з 1 га, тис. грн	-239,5
Рівень рентабельності, %	-39,9
Строк окупності інвестицій в основний капітал, років	2,2
2-ий рік плодоношення	
Виробничі витрати на 10 га насаджень, тис. грн	1180,17
Виробничі витрати на 1 га насаджень, тис. грн	118,02
Врожайність з 1 га, ц	80,0
Виробнича собівартість 1 ц ягід, тис. грн	1,48
Комерційна собівартість 1 ц ягід, тис. грн	1,50
Комерційна собівартість 1 га ягід, тис. грн	120,40
Реалізаційна ціна 1 ц ягід, тис. грн	4,50
Чистий дохід з 1 га, тис. грн	360,00
Чистий прибуток з 1 га, тис. грн	239,60
Рівень рентабельності, %	199,0

На основі проведених розрахунків можна стверджувати, що при впровадженні проєкту з вирощування ремонтантної малини є можливість отримати достатньо високий рівень чистого прибутку – 239,60 тис. грн на 1 га і забезпечити рентабельність на рівні 199,0 %. До того ж, строк окупності інвестицій в основний капітал може складати в середньому 2,2-2,5 роки. Строки окупності варіюються внаслідок недотримання технології вирощування ремонтантної малини, недостатнього рівня кваліфікації персоналу, зміни кон'юнктури ринку тощо.

Одночасно, серед можливостей даного проєкту варто відзначити: відсутність значної кількості конкурентів на ринку, поліпшення якості

продукції, вигідне розташування вирощування продукції та місця збуту продукції, а також сприятлива цінова політика.

Машинно-тракторний парк господарства має бути укомплектований сучасною сільськогосподарською технікою, яка б відповідала вимогам до сучасних високоефективних енерго-, ресурсозберігаючих технологій виробництва, переробки і зберігання продукції, нормам умов та безпеки праці при її експлуатації, забезпечувала б оптимальні строки та високу якість виконання технологічних операцій, економію енергоресурсів.

У підприємстві є поле озимої пшениці, яке знаходиться на відстані від елеватора 10 км, на збиранні врожаю підприємство може використати комбайни Claas Lexion 440 3 одиниці та John Deere 7020 7 одиниці. За допомогою теорії масового обслуговування сплануємо оптимальну кількість автомобілів КАМАЗ-55102 з причепом, яка буде потрібна для обслуговування даних комбайнів. Вихідні дані для розв'язування задачі на ЕОМ наведені у додатку Л.

При розрахунку складу збирально-транспортної ланки, до якої входять збиральний комбайн і автомобілі необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення зерном бункера комбайна при роботі у заданих умовах, тривалість рейсу автомобіля та кількість автомобілів, потрібних для транспортування зерна від комбайнів.

Після розрахунку на ЕОМ одержані результати свідчать, що для обслуговування 7-ох комбайнів John Deere 7020 необхідно 9 автомобілів та трьох комбайнів Claas Lexion 440, потрібно 6 автомобілів КАМАЗ-55102.

У 2021 р. у приватне підприємство для транспортування зерна від комбайнів John Deere 7020 використовувалися 7 автомобілів КАМАЗ-55102, а від Claas Lexion 440 – 5, при цьому витрати становили 1565,29 грн.

При роботі збирально-транспортної ланки у складі трьох комбайнів Claas Lexion 440 та 7 комбайнів John Deere 7020 за наявності 15 автомобілів КАМАЗ-55102 загальна сума втрати від простою техніки за годину становитиме 473,20 грн (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440

та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

Відповідно, при застосуванні оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати скоротяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

Отже, для удосконалення діяльності підприємству необхідно розглянути такі стратегічні альтернативи, а саме стратегії інтеграції, як посилення контролю над постачанням сировини господарюючого суб'єкту, стратегію диференціації, стратегію корпоративної єдності, вдосконалення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності споживачів тощо.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізувавши вищенаведені твердження, згідно з якими процес стратегічного менеджменту складається з послідовних та невід'ємних етапів, наведемо власне бачення циклу стратегічного менеджменту господарюючого суб'єкту.

2. Рекомендовано процес формування стратегії розвитку для підприємства агропродовольчої сфери, яка утворює верхній, або зовнішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії; тоді як за рахунок системи корпоративного управління формується нижній, або внутрішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії.

3. Зауважено, що якщо на рівні стратегічного менеджменту цілі узгоджуються із місією та регульованими умовами розвитку, то на рівнях корпоративного управління наявні у господарства ресурси та компетенції приводяться у відповідність із окресленими цілями.

4. Враховуючи аналіз діяльності агроформування, що нами досліджується, діходимо висновку, що низька економічна ефективність або збитковість за сучасних умов господарювання визначають необхідність

застосування стратегії виживання; достатній рівень рентабельності поряд із малими та середніми розмірами підприємства – стратегії стабілізації; висока ефективність та великі розміри – стратегії зростання.

5. На основі розглянутої матриці рекомендовано для корпоративну стратегію для аграрного підприємства, враховуючи фактичний рівень рентабельності (в середньому за 5 років дослідження показник складає 45,9 %) та розмір суб'єкта господарювання – доцільно обрати в якості корпоративної стратегії стратегію диверсифікованого зростання, орієнтовану на зниження собівартості перспективних видів продукції, стабілізація всіх інших виробництв, збільшення обсягу виробництва існуючих та опанування нових перспективних видів продукції тощо.

6. Відносно товарної стратегії агроформування можна запропонувати обрати стратегію диференціації продукції, товару, послуг що передбачає перегляд асортименту продукції для забезпечення його значної конкурентоспроможності та формування високого попиту на нього. Саме з метою оптимізації асортименту аграрної продукції господарства з межах забезпечення стратегії нами запропоновано проєкт з вирощування малини як нішевої культури, яка розширює фінансові можливості господарства, оптимізує асортимент продукції за рахунок синергетичного ефекту господарювання.

7. На основі проведених розрахунків можна стверджувати, що при впровадженні проєкту з вирощування ремонтантної малини є можливість отримати достатньо високий рівень чистого прибутку – 239,60 тис. грн на 1 га і забезпечити рентабельність на рівні 199,0 %. До того ж, строк окупності інвестицій в основний капітал може складати в середньому 2,2-2,5 роки.

