

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ В СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Козоріза Вячеслава Федоровича**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
економічної теорії та економіки
підприємництва
Ольга ЗАМЛИНСЬКА

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПІША

« ____ » _____ 2023 р.

ОДЕСА – 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту

_____ Галина ЗАПІША
«_____» _____ 20__ р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Вячеславу КОЗОРИЗУ

1. Тема роботи: *«Становлення і розвиток системи стратегічного управління в СВК «РОДИНА» Білгород-Дністровського району Одеської області».*

науковий керівник роботи: *д.е.н., професор кафедри менеджменту Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ*

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 203 від «30» жовтня 2022 року.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *12 червня 2023 р.*

3. Об'єкт дослідження *в кваліфікаційній роботі є процес управління, в частині становлення і розвитку системи стратегічного управління аграрного підприємства.*

4. Предмет дослідження *кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів становлення і розвитку системи стратегічного управління аграрного підприємства. Розрахункова частина досліджень проводилась за результатами діяльності СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *теоретично обґрунтувати поняття стратегічне управління підприємством;*
- *провести класифікацію стратегій в системі управління підприємством;*

- обґрунтувати етапи стратегічного управління аграрного підприємства;

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування аграрного підприємства;
- оцінити виробничо-господарську діяльність аграрного підприємства, як вихідних умов становлення системи стратегічного управління;
- оцінити економічну результативність управління в аграрному підприємстві;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- провести удосконалення організаційної структури управління в контексті досягнення цілей стратегічного розвитку аграрним підприємством;
- впровадити матричні методи розробки стратегій виробничої діяльності аграрного підприємства;
- представити обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління аграрного підприємства на основі економіко-математичного моделювання.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Еволюція поняття «стратегічне управління»; Види базових стратегій; Класифікація стратегій; Етапи здійснення стратегічного управління агропідприємством та їх методологічне забезпечення.

6.2. До аналітичного розділу:

PEST-аналіз; Визначення можливостей і загроз для діяльності на ринку СВК «РОДИНА»; Матриця можливостей СВК «РОДИНА»; Матриця загроз СВК «РОДИНА»; Визначення сильних та слабких сторін СВК «РОДИНА»; Оцінка сильних та слабких сторін СВК «РОДИНА»; Матриця SWOT-аналізу СВК «РОДИНА»; Розміри СВК «РОДИНА»; Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції в СВК «РОДИНА»; Економічна ефективність оборотних активів СВК «РОДИНА»; Урожайність основних сільськогосподарських культур в СВК «РОДИНА»; Виробнича собівартість 1 ц сільськогосподарської продукції в СВК «РОДИНА»; Середня ціна реалізації 1 ц сільськогосподарської продукції СВК «РОДИНА»; Показники рентабельності сільськогосподарської продукції в СВК «Родина».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Організаційна структура СВК «РОДИНА»; Організаційна структура управління СВК «РОДИНА»; Удосконалена організаційна структура управління СВК «РОДИНА»; Розрахунок витрат на введення посади менеджера зі стратегічного планування та розвитку бізнесу в СВК «РОДИНА»; Дерево цілей стратегічного організаційного розвитку; Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції в СВК «РОДИНА»; Рівень товарності сільськогосподарської продукції в СВК «РОДИНА»; Розрахункові дані для позиціонування товарної продукції СВК «РОДИНА».

«РОДИНА» в матриці БКГ (BCG); Матричний аналіз товарів СВК «РОДИНА» на основі матриці БКГ; Техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації в СВК «РОДИНА»; Склад і структура посівних площ СВК «РОДИНА» в проекті на 2025р.; Обсяги реалізації основних видів продукції в СВК «РОДИНА» в проекті на 2025р.; Середньорічне поголів'я СВК «РОДИНА» в проекті на 2025р.; Вартість і структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції СВК «РОДИНА» в проекті на 2025р.; Проект економічної ефективності сільського господарства СВК «РОДИНА».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 30 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	30.10.2022	0,1	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.10.2022	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	31.10.2022	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	01.11.2022- 22.12.2022	1,0	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.12.2022- 30.01.2023	0,1	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	31.01.2023- 13.03.2023	1,0	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	14.03.2021- 08.05.2021	1,0	
8.	Написання висновків, списку літератури	09.05.2021- 15.05.2021	0,1	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	16.05.2023- 21.05.2023	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	22.05.2023- 04.06.2023	0,1	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	05.06.2023- 11.06.2023	0,3	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.06.2023	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	19.06.2023	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	20.06.2023	0,1	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.06.2023- 23.06.2023	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	26.06.2023- 27.06.2023	0,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Вячеслав КОЗОРИЗ

Науковий керівник: _____ Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Козоріз В.Ф. Становлення і розвиток системи стратегічного управління в СВК «РОДИНА» Білгород-Дністровського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Актуальність теми. Сучасні реалії здійснення аграрної діяльності в умовах воєнного стану в країні диктують необхідність розширювати кількості завдань, що постають в процесі управління підприємством. В цьому аспекті важливим є розвиток стратегічного управління, який би, враховуючи реалії сьогодення, забезпечував би швидку реакцію агропідприємства на мінливі умови функціонування і одночасно забезпечував би зростання ефективності діяльності агропідприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування системи стратегічного управління аграрного підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації на ринку агропродовольчих товарів. Для досягнення представленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- теоретично обґрунтувати поняття стратегічне управління підприємством;
- провести класифікацію стратегій в системі управління підприємством;
- обґрунтувати етапи стратегічного управління аграрного підприємства;
- проаналізувати внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування аграрного підприємства;
- оцінити виробничо-господарську діяльність аграрного підприємства, як вихідних умов становлення системи стратегічного управління;
- оцінити економічну результативність управління в аграрному підприємстві;
- провести удосконалення організаційної структури управління в контексті досягнення цілей стратегічного розвитку аграрним підприємством;
- впровадити матричні методи розробки стратегій виробничої діяльності аграрного підприємства;
- представити обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління аграрного підприємства на основі економіко-математичного моделювання.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес управління, в частині становлення і розвитку системи стратегічного управління аграрного підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів становлення і розвитку системи стратегічного

управління аграрного підприємства. Розрахункова частина досліджень проводилась за результатами діяльності СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження служили загальнонаукові та конкретно-наукові методи. Такі як дедукція (при представленні висновків до таблиць, матриць та структур); індукція (при представленні власних авторських суджень); аналіз (при описі діяльності, оцінці виробництва, реалізації продукції та їх ефективності); синтез (при побудові PEST-аналізу, SWOT-аналізу, БКГ-аналізу). Крім того, застосовано наступні методи: монографічний (при співставленні показників звітних та базисних); розрахунково-конструктивний (при виборі раціональних варіантів рішення конкретних задач); «Дерево цілей» (визначення забезпечення реалізації місії аграрного підприємства); економіко-математичне моделювання (при оптимізації системи стратегічного управління аграрного підприємства).

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у становленні та наданні пропозицій щодо розвитку системи стратегічного управління СВК «РОДИНА», яка рекомендована до впровадження в діяльність досліджуваного виробничого кооперативу.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи становлення і розвитку системи стратегічного управління аграрного підприємства» проведено теоретичне обґрунтування поняття стратегічне управління підприємством; розглянуто класифікацію стратегій в системі управління підприємством; досліджено етапи стратегічного управління аграрного підприємства.

У другому розділі «Аналіз системи управління СВК «РОДИНА»»; проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування СВК «РОДИНА»; оцінено виробничо-господарської діяльності СВК «РОДИНА», як вихідних умов становлення системи стратегічного управління; оцінено економічної результативності управління в СВК «РОДИНА»

У третьому розділі «Основні напрями розвитку системи стратегічного управління СВК «РОДИНА»»; проведено удосконалення організаційної структури управління в контексті досягнення цілей стратегічного розвитку СВК «РОДИНА»; впроваджено матричні методи розробки стратегій виробничої діяльності СВК «РОДИНА»»; представлено обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління СВК «РОДИНА» на основі економіко-математичного моделювання.

Кваліфікаційна робота містить 67 сторінок, 24 таблиці, 9 рисунків, 6 додатки. Перелік посилань нараховує 65 найменування.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, система, аграрне підприємство, економічна результативність управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Теоретичне обґрунтування поняття стратегічне управління підприємством	6
1.2. Класифікація стратегій в системі управління підприємством	10
1.3. Етапи стратегічного управління аграрного підприємства	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СВК «РОДИНА»	17
2.1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування СВК «РОДИНА»	17
2.2. Оцінка виробничо-господарської діяльності СВК «РОДИНА», як вихідних умов становлення системи стратегічного управління	27
2.3. Оцінка економічної результативності управління в СВК «РОДИНА»	30
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СВК «РОДИНА»	34
3.1. Удосконалення організаційної структури управління в контексті досягнення цілей стратегічного розвитку СВК «РОДИНА»	34
3.2. Впровадження матричних методів розробки стратегій виробничої діяльності СВК «РОДИНА»	44
3.3. Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління СВК «РОДИНА» на основі економіко-математичного моделювання	49
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні реалії здійснення аграрної діяльності в умовах воєнного стану в країні диктують необхідність розширювати кількості завдань, що постають в процесі управління підприємством. В цьому аспекті важливим є розвиток стратегічного управління, який би, враховуючи реалії сьогодення, забезпечував би швидку реакцію агропідприємства на мінливі умови функціонування і одночасно забезпечував би зростання ефективності діяльності агропідприємства.

Питання розвитку системи стратегічного управління знайшли відображення у роботах багатьох відомих науковців зі стратегічного управління, таких як І. Ансоффа [1], М. Армстронга [2], М. Мескона [30], М. Портера [44], Дж. О'Шонессі, А. Стрікланда, А. Томпсона [57]. При цьому серед вітчизняних науковців досліджуване питання широко розкрито в роботах Л. Балабанової [3], З. Шершньової [61,62], Б. Мізюка [31], В. Немцова [34], О. Шубіна [63], А. Хоріна [59] та ін. Поряд з тим, в умовах нестабільної економічної ситуації планування діяльності аграрних підприємств має тактичний характер і вимагає становлення сучасної системи стратегічного управління, що враховує реалії сучасного зовнішнього оточення для аграрних підприємств та подальшого її розвитку. Це й обґрунтовує актуальність кваліфікаційної роботи, її мету і завдання.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування системи стратегічного управління аграрного підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації на ринку агропродовольчих товарів.

Для досягнення представленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- теоретично обґрунтувати поняття стратегічне управління підприємством;
- провести класифікацію стратегій в системі управління підприємством;
- обґрунтувати етапи стратегічного управління аграрного підприємства;
- проаналізувати внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування аграрного підприємства;

- оцінити виробничо-господарську діяльність аграрного підприємства, як вихідних умов становлення системи стратегічного управління;
- оцінити економічну результативність управління в аграрному підприємстві;
- провести удосконалення організаційної структури управління в контексті досягнення цілей стратегічного розвитку аграрним підприємством;
- впровадити матричні методи розробки стратегій виробничої діяльності аграрного підприємства;
- представити обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління аграрного підприємства на основі економіко-математичного моделювання;

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес управління, в частині становлення і розвитку системи стратегічного управління аграрного підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів становлення і розвитку системи стратегічного управління аграрного підприємства. Розрахункова частина досліджень проводилась за результатами діяльності СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження служили загальнонаукові та конкретно-наукові методи. Такі як дедукція (при представленні висновків до таблиць, матриць та структур); індукція (при представленні власних авторських суджень); аналіз (при описі діяльності, оцінці виробництва, реалізації продукції та їх ефективності); синтез (при побудові PEST-аналізу, SWOT-аналізу, БКГ-аналізу). Крім того, застосовано наступні методи: монографічний (при співставленні показників звітних та базисних); розрахунково-конструктивний (при виборі раціональних варіантів рішення конкретних задач); «Дерево цілей» (визначення забезпечення реалізації місії

аграрного підприємства); економіко-математичне моделювання (при оптимізації системи стратегічного управління аграрного підприємства).

Інформаційне забезпечення. Основні результати кваліфікаційної роботи засновані на офіційних джерелах інформації що відображають систему стратегічного управління та результати роботи аграрних підприємств, річній звітності сільськогосподарського виробничого кооперативу Білгород-Дністровського району Одеської області, авторських дослідженнях, науково-методичний розробках щодо становлення і розвитку системи стратегічного управління аграрних підприємств.

Основний термін дослідження 2020-2022 рр.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у становленні та наданні пропозицій щодо розвитку системи стратегічного управління СВК «РОДИНА», яка рекомендована до впровадження в діяльність досліджуваного виробничого кооперативу.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи представлений на 58 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 24 таблиці, 9 рисунків, 6 додатків на 12 сторінках. Бібліографічний список нараховує 65 літературних джерела, що викладені на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичне обґрунтування поняття стратегічне управління підприємством

В процесі еволюції економічної думки поняття «стратегічне управління підприємства» зазнало трансформації та розвитку його сутності. Дослідимо основні трактування цього поняття та виділимо відмінності між визначеннями науковців. Сутність ж самого поняття «стратегія» представимо у Додатку А.

Так, визнаний науковець І. Ансофф в своїх дослідженнях розділив поняття «стратегічне планування» та «стратегічне управління», визначивши, що планування передбачає оптимізацію виділених управлінських рішень, в свою чергу стратегічне управління – зосереджено на досягненні реальних результатів [1].

М. Портер наголошував, що система стратегічного управління має на меті зміну взаємовідносин між суб'єктами господарювання, що є партнерами та інших учасників ринку, що є конкурентами з метою викоремлення та розвитку конкурентних переваг.[44].

Такі науковці, як Дж. О'Шонессі, А. Стрікланд, А. Томпсон трактують стратегічне управління як комплекс правил для створення та прийняття управлінських рішень в умовах конкурентної боротьби [57].

Такий науковець як В. Мандзюк, крім наголошення, що стратегічне управління має велике значення саме в діяльності підприємства в умовах ринку, зазначає що стратегічне управління повинно бути направлено на удосконалення структури управління та росту організаційної культури для успішного здобуття конкурентних позицій та загальної конкурентоспроможності [29].

Узагальнюючи різні підходи представимо загальну схему еволюції підходів до поняття «стратегічне управління».



Рисунок 1.1 – Еволюція поняття «стратегічне управління»

Сформовано автором на підставі [2,3, 13, 34, 38, 44, 59, 62]

Досліджуючи різні підходи до поняття «стратегії управління» певним суб'єктом слід зазначити, що концептуальний підхід, на наш погляд, є найбільш актуальний в тих умовах, що склались в країні. Погоджуючись з авторами, наголошуємо, що система стратегічного управління повинна бути направлена на внутрішню організацію діяльності підприємства на засадах довгострокових

перспектив сталого розвитку з одночасним врахуванням умов зовнішнього середовища, врахування фактору невизначеності та конкурентної боротьби в умовах ринкової діяльності.

Важливим для дослідження є аналіз, проведений таким дослідником, як Ю. Маронов, який виділив у визначеннях провідних вчених співвідношення мети та засобів її досягнення в контексті стратегічного управління [29]:

- система взаємовідносин між суб'єктом господарювання та зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей (І. Ансофф, Дж. Хіггінс);
- методичне забезпечення розробки гнучкої стратегії в аспекті досягнення цілей (Д. Шендел);
- спосіб управління веденням бізнесу з позиції організаційної культури та соціального розвитку (Д. Хассі);
- ефективне використання в стратегічному періоді людського капіталу в контексті досягнення визначених цілей (О. Віханський);
- сукупність рішень та конкретних дій в процесі досягнення цілей (Дж. Робінсон, Р. Пірс);
- засобом виступає ресурсний потенціал, що забезпечує досягнення мети у вигляді стратегічного набору дій (Дж. Глінн, В. Марков, Д. Перкінсон);
- залучення цільового підходу з поєднанням з інтегральним підходом в процесі встановлення та порівняння конкретних цілей та можливостей реалізації встановленої системи стратегій (З. Шершньова, С. Оборська).

Науковці відзначають, що стратегічне управління вітчизняних аграрних підприємств має певні слабкі місця [23]:

- значна концентрація на питанні отримання прибутків;
- проблеми з об'єктивним вимірюванням власних можливостей та потенціалу;
- недостатня обізнаність у нових методологіях стратегічного управління;
- головний акцент на управлінні в сфері активів та пасивів;
- невелика увага щодо організаційних аспектів системи стратегічного управління.

Така науковець, як Л. Балабанова зазначає, що першопричиною провалів у менеджменті вітчизняних суб'єктів господарювання є саме відсутність у топ-менеджерів та керівників стратегічного характеру мислення [5]. Виділення стратегічних цілей та задач є першочерговою основою управлінської діяльності кожного підприємства.

Для забезпечення розвитку аграрного підприємства менеджери повинні, не тільки бути обізнаними у теорії стратегічного планування, а й вміти мислити стратегічно. Такий науковець, як А. Хорін, виділив ознаки, що відповідають за наявність стратегічного мислення менеджерів[59]:

- розуміння необхідності стратегічного прорахунку конкурентних переваг суб'єкта господарювання;
- чітке виділення засобів для реалізації стратегічних цілей;
- розуміння необхідності проведення досліджень конкурентного ринку, виявлення змін у поведінці споживачів та узгодженості внутрішніх бізнес-процесів.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що об'єктом «стратегічного управління» є – сам суб'єкт господарювання та його функціональні підрозділи [34].

Предметом «стратегічного управління» є – сукупність проблем та відповідно рішень, що знаходяться в процесі безперервного оновлення, що відповідають:

- генеральними цілями господарюючого суб'єкта;
- інноваційним проектам, що вносять корективи в організаційну структуру підприємства та відповідають загальним цілям;
- умовам невизначеності, що вимагають швидкої та своєчасної реакції.

Отже, система стратегічного управління представляє собою таке управління, що забезпечує існування та досягнення поставлених цілей суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі; засновується на вдосконаленні людського потенціалу; корегує виробничу діяльність при наявності зміни в

споживчому попиту; швидко реагує на зовнішні зміни та відображає їх в системі управління; забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

1.2 Класифікація стратегій в системі управління підприємством

Система стратегічного управління може базуватись на конкретних стратегічних моделях для сталого розвитку, ці моделі можуть ґрунтуватись на функціях підприємства, його трудових ресурсах та організації ведення діяльності структурних одиниць. Вони мають довгострокові орієнтири, поряд з тим не можуть забезпечувати конкурентні переваги підприємству на весь період його існування, тобто надають переваги на певний проміжок часу з можливістю постійного корегування та оновлення.

Вітчизняний науковець С. Свірідова пропонує виділення базових стратегій розвитку підприємства (рис. 1.2) такий підхід є універсальним і забезпечує можливість підприємствам ґрунтуватись на загальних стратегіях поглиблювати вже конкретні дії згідно обраного напрямку.

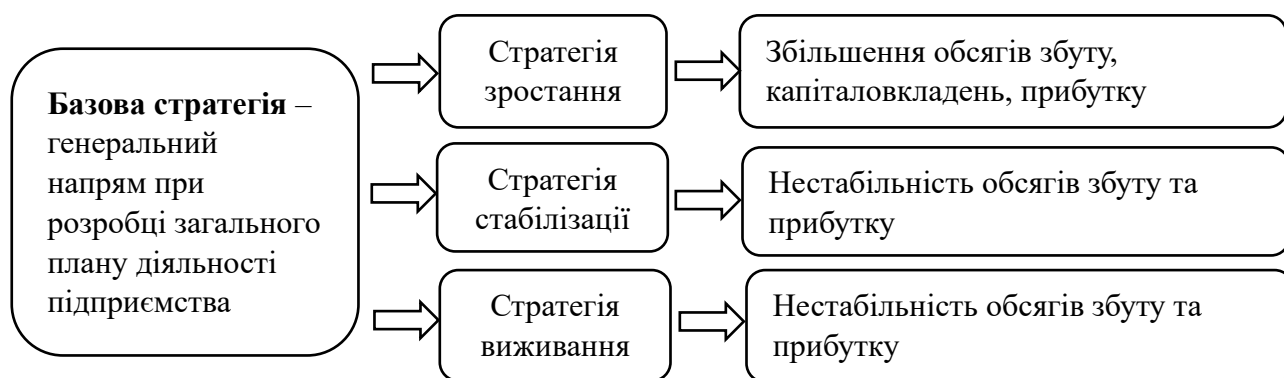


Рисунок 1.2 – Види базових стратегій

Узагальнено автором на основі джерела: [49]

Відповідно до представленої схеми, в будь-якій ситуації діяльності підприємства є можливість обрання базової стратегії, на основі постійного моніторингу внутрішніх та зовнішніх змін власної діяльності з ціллю забезпечення ефективності на кожній стадії функціонування.

В дослідженні питань стратегічного управління також виділяють ключові принципи [11]:

- кожна стратегія, яка була обрана повинна бути цілеспрямованою на певний результат;
- розвиток системи стратегічного управління суб'єкта господарювання має мати безперервний характер, що забезпечить його швидку адаптацію до мінливого зовнішнього оточення;
- науковий підхід до обрання форм та прийомів;
- комплексність при формуванні та корегуванні системи стратегічного управління, що має на меті мінімізувати ймовірні розбіжності цілях, що можуть бути на різних рівнях управління суб'єктом господарювання;
- дотримання послідовності етапів та системний підхід до отримання зворотних зв'язків;
- унікальність системи стратегічного управління через можливість швидкої адаптації параметрів суб'єкта господарювання враховуючи специфіку його структури та діяльності;
- використання в якості стратегічних можливостей фактору невизначеності.

Всі принципи мають бути взаємоузгоджені між собою та сконцентровані на єдиній стратегічній меті, що дозволить підприємству ефективно вести власну діяльність та досягти довгострокового успіху.

При цьому необхідно зазначити, що крім базових стратегій є й інші класифікації стратегій, які рекомендовано комбінувати задля ефективнішого використання у діяльності підприємств. Така класифікація наведена на рис. 1.3.

Така класифікація відкриває широкі можливості поєднання стратегічних підходів в системі стратегічного управління підприємством:

- за управлінським рівнем виділяють операційну, функціональну, ділову, корпоративну та ресурсну стратегії;

- за способом отримання конкурентних переваг виділяють стратегію оптимальних витрат, лідерство за витратами, стратегія низьких витрат та диференціації витрат
- за методом поведінки на ринку можна обрати активну стратегію, пасивну або комбінований підхід.
- за стадією життєвого циклу можна обрати стратегію зростання, стабілізації, скорочення чи реструктуризації.

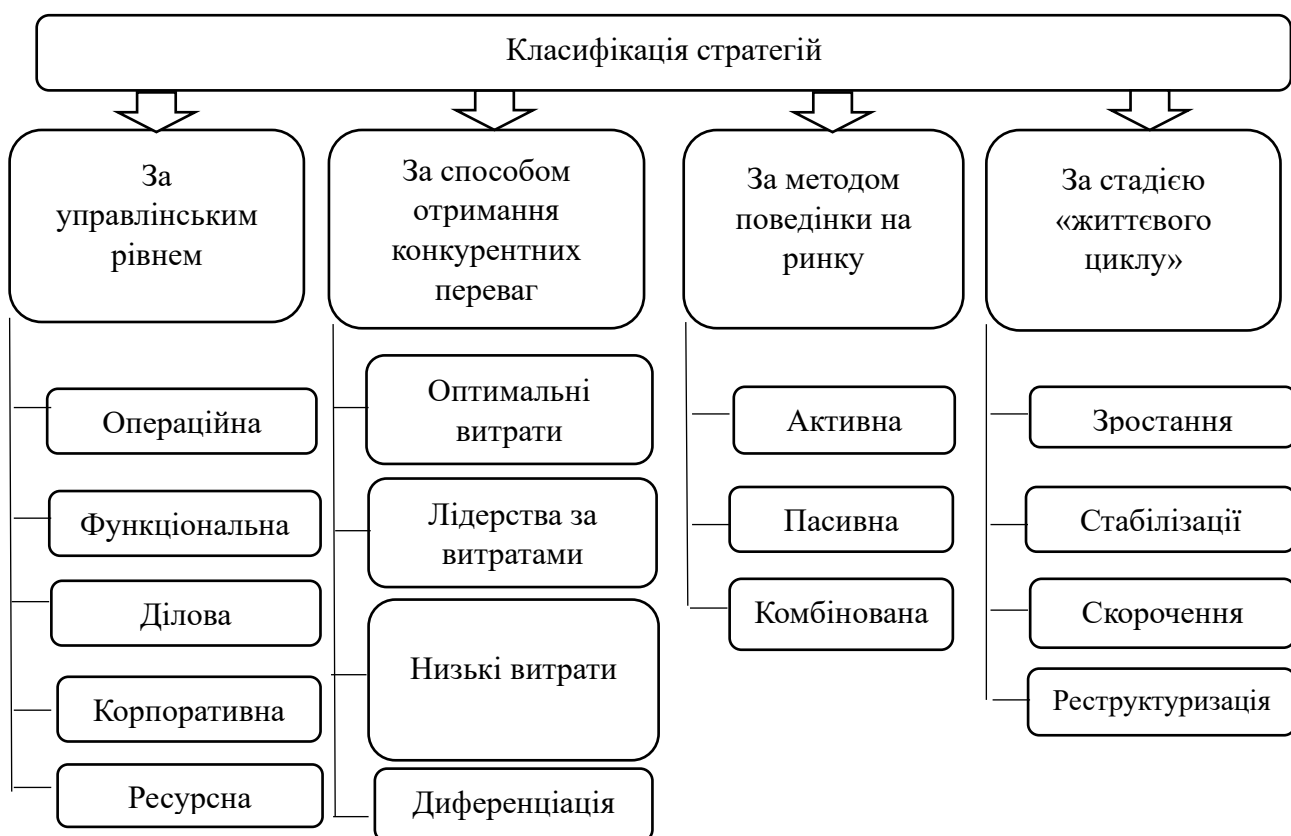


Рисунок 1.3. – Класифікація стратегій

Узагальнено автором на основі джерел: [12, 15, 24, 35, 58]

В основу вибору стратегій підприємства повинні лягати стратегії сфери управління. При цьому деякі науковці визначають, що існує порядок використання цих стратегій, в першу чергу обирається корпоративна стратегія, що визначає напрям діяльності загалом, при цьому вона напряду залежить від етапу життєвого циклу та комбінується саме з витратами цієї групи.

Потім обираються ділові стратегії, що засновані на способі отримання конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

Після цього обираються функціональні стратегії, що можуть розроблятися для кожного напрямку діяльності окремо: для фінансової сфери, виробничої, для розвитку інвестиційної привабливості, маркетингу, в сфері наукових розробок та управління персоналом.

Після цього обираються операційні стратегії, що є найвужчим видом стратегій і відповідають цілям структурних підрозділів [16].

Отже, кожне аграрне підприємство не може мати лише одну стратегію по якій воно працює, підприємство обирає стратегії на основі свого етапу розвитку, своїх наявних конкурентних позицій та планових змін, ринкової ситуації, крім того поділяє стратегії по функціональному та операційному призначенню. При цьому підпорядковуючи ці стратегії загальній цілі діяльності підприємства, взаємо узгоджуючи їх.

1.3 Етапи стратегічного управління аграрного підприємства

В умовах невизначеності та викликів сьогодення система стратегічного управління аграрного підприємства засновується на глибокому економічному аналізі, як в середині підприємства, так і його зовнішнього оточення. Це процес покликаний виявити рівень конкурентоспроможності агропідприємства, дослідити напрями економічного розвитку та збільшення прибутковості власної діяльності.

Головними інструментами стратегічного управління служать:

- планування; стратегічний аналіз
- організація вибору стратегій
- планування на стратегічний період
- контроль за виконанням поставлених цілей та задач.

За рахунок наявності широкого інструментарію існує можливість забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень на перспективу, які будуть науково та економічно обґрунтованими, відповідатимуть реаліям сьогодення і внутрішнім можливостям агропідприємства. Цей процес вимагає проходження ряду етапів, послідовність яких наведена на рис. 1.4.

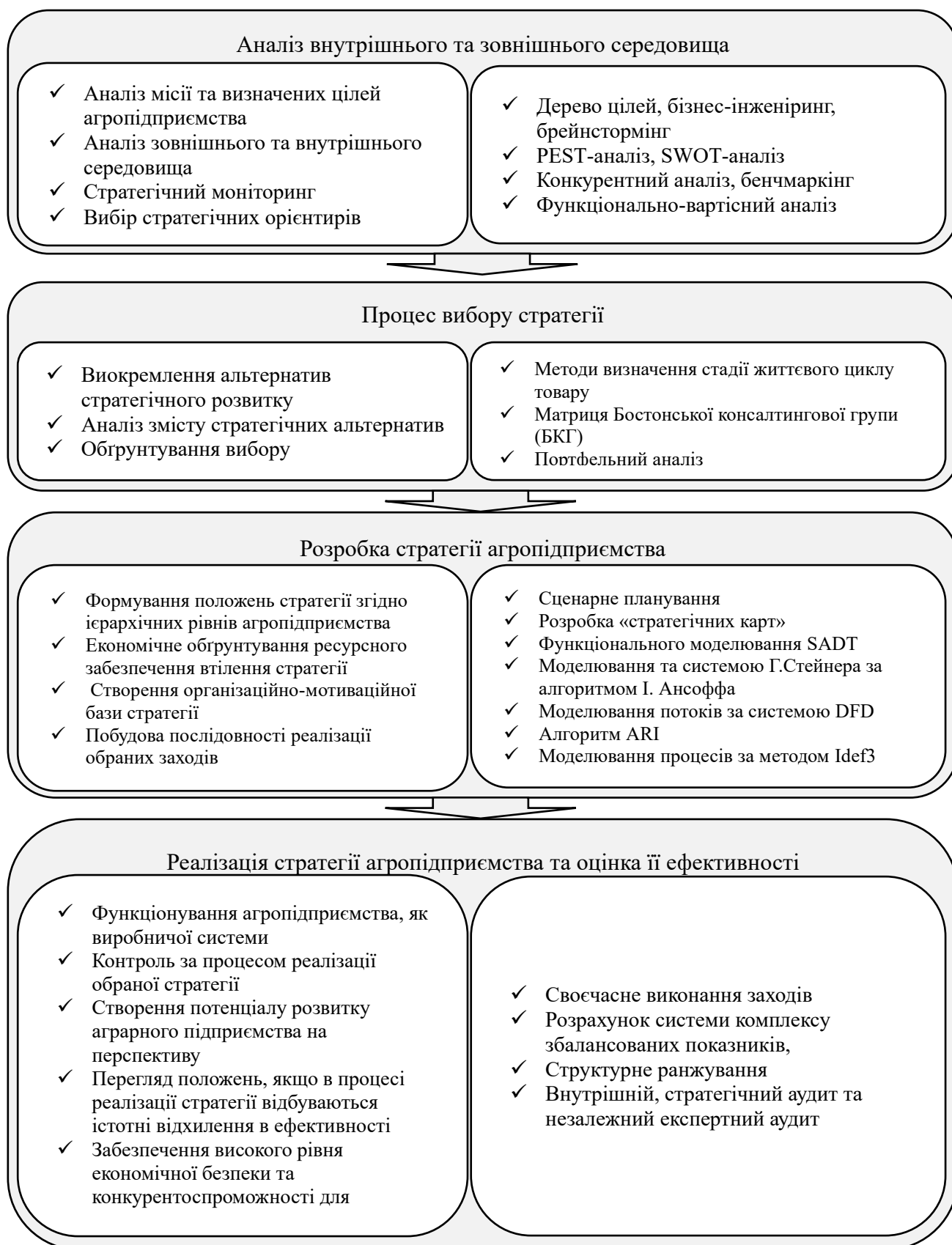


Рисунок 1.4 – Етапи здійснення стратегічного управління агропідприємством та їх методологічне забезпечення

Узагальнено автором на основі джерел: [13, 34, 38, 40, 31, 43, 57].

Узагальнюючи підходи ряду науковців ми виділили 4 етапи у процесі стратегічного управління діяльністю агропідприємства:

1. аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності агропідприємства;
2. процес вибору стратегії агропідприємства;
3. розробка конкретної стратегії агропідприємства;
4. реалізація стратегії агропідприємства та оцінка її ефективності.

На кожному етапі повинен виконуватись конкретний набір заходів та методів, що дозволяють реалізувати ці заходи. Такі методи дозволяють прийняти управлінські рішення на кожному етапі в процесі формування та реалізації стратегії управління та забезпечити на виході необхідний для аграрного підприємства результат.

Необхідно зазначити, що важливим є не тільки створення та впровадження певної стратегії, а й оцінка її ефективності. Аналізуючи цей процес науковці виділяють класичний та сучасний підходи до виявлення результативності.

Так класичний підхід передбачає співставлення отриманих результатів з рівнем витрат, що були понесені у ході досягнення поставленої мети.

Сучасний підхід оцінює ефективність стратегічного управління за рядом параметрів:

- ✓ по співвідношенню виявлених результатів
- ✓ за критерієм функціональної стійкості
- ✓ з позиції конкурентоспроможності
- ✓ за ступенем ефективності моделі організаційного розвитку
- ✓ за прогресом в діловому процесі

Вибір ефективної стратегії аграрного підприємства в сучасний період повинен базуватись на цілісному підході. В цій моделі поведінки важливим є врахування організаційної структури та поведінки в самому підприємстві:

- поєднання формальної організаційної структури з міжособистісними неформальними відносинами, врахування та гармонійне поєднання ролей лідерів: формального та неформального;

- увага до розвитку кожного працівника як особистості;
- мобілізація внутрішніх трудових ресурсів агропідприємства;
- впровадження елементів соціального контролю;
- створення групової самоорганізації та індивідуальної саморегуляції;
- підвищення ефективності командної роботи

Такі компоненти в системі стратегічного управління дозволяють значно швидше адаптувати колектив до інноваційних процесів, готовність до змін в умовах мінливого зовнішнього середовища та легкість прийняття нововведень в умовах командної роботи та формування сталого сприятливого мікроклімату всередині агропідприємства.

Отже, для формування ефективної системи стратегічного управління аграрним підприємством бажано скористатись наступними порадами:

- швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- бути готовими до прийняття ризикованих рішень;
- застосовувати сучасні підходи до управління;
- створити атмосферу готовності до змін у колективі;
- користуватись наявним креативним потенціалом співробітників;
- застосовувати ірраціональні методи прогнозування;
- вміти швидко впроваджувати контрзаходи.

За рахунок цього система стратегічного управління аграрного підприємства зможе набути більшої ефективності та швидше адаптуватись до мінливих умов зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СВК «РОДИНА»

2.1 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування СВК «РОДИНА»

Аграрне господарство представляє собою систему, яка є відкритою та взаємодіє з зовнішнім середовищем. Ця взаємодія має як позитивний так і негативний характер, основні підсистеми, що мають вплив на підприємство – економічні, технологічні, політичні та соціальні. Їх аналіз називається PEST-аналізом і покликаний сприяти вибору внутрішньої стратегії діяльності підприємства на основі дослідження зовнішніх сприятливих та загрозливих факторів. Дане дослідження відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз

Р-політичні		Е-економічні	
1.	Воєнний стан в країні	1.	Направленість на диверсифікацію та поновлення галузі тваринництва
2.	Закони стосовно земельної реформи, антикорупційних заходів, що прийняті ВРУ IX скликання	2.	Висока інтеграція в міжнародні економічні процеси
3.	Реалізація проєкту «План відновлення України» робочою групою «Нова аграрна політика»	3.	Логістичні обмеження, що обмежують попит та прибутковість галузі
4.	Робота у сфері розблокування морських портів та появи нових експортних маршрутів	4.	Баланс між виробництвом низько- та високо маржинальних продуктів
5.	Робота над виконанням зобов'язань щодо дотримання національним законодавством ЄС у межах угоди про Асоціацію	5.	Покращення бізнес-клімату в агропродовольчій сфері
S-соціальні		Т-технологічні	
1.	Висока підтримка європейської спільноти, через значну вагомість України у забезпеченні продовольчої безпеки світу	1.	Доступ до кращих інноваційних технологій на основі Меморандуму між Мінагрополітики та фірмами "Адама" і "Сингента". З інвестуванням в аграрний сектор 400 млн. \$.
2.	Значні втрати робочої сили через вступ чоловіків до ЗСУ	2.	Активний розвиток використання біоенергетики
3.	Зміни у основних цінностях та відповідно у структурі витрат і доходів населення	3.	Застосування гідротехнічної меліорації земель, що спроможна призвести до зростання урожайності в 2-3 рази
4.	Значний вплив війни на екологічний стан та відповідно родючість земель	4.	Заходи екологічного характеру та направлені на кліматичну нейтральність в межах програми «Green deal»
5.	Розвиток соціальної взаємодії з Європейськими країнами та залучення їх досвіду	5.	Акцент на інтенсифікацію виробництва

Розроблено автором за даними [9,17-20, 47]

На основі PEST-аналізу виявлено, що незважаючи на воєнний стан, завдяки потужної підтримки Європи, запозичення європейського досвіду та удосконалення власної діяльності господарства аграрної сфери мають великі перспективи для розвитку. Воєнний стан підтвердив, що для України аграрна сфера є пріоритетною для розвитку, а для всього світу показав, що продовольча безпека світу в значній мірі залежить саме від України. Завдяки цьому аграрна сфера здобула значної підтримки з боку держави та європейської спільноти і має значні перспективи для швидкого відновлення та розвитку.

Особливо важливим, на наш погляд, є розвиток проєкту «План відновлення України» робочою групою «Нова аграрна політика», що надає вагомі практичні рекомендації для розвитку агропідприємства і визначає пріоритетні аспекти розвитку аграрного сектору економіки загалом. Крім того, сприяння розвитку інноваційних технологій на основі Меморандуму між Мінагрополітикою та фірмами "Адама" і "Сингента" з інвестуванням в аграрний сектор 400 млн. \$ може стати потужним поштовхом для багатьох агропідприємств, включаючи досліджуване.

В контексті діяльності досліджуваного підприємства наявні результати PEST-аналізу повинні бути інтегровані в діяльність господарства і інтерпретовані у вигляді можливостей та загроз його діяльності. Ці аспекти представлені у рамках SWOT-аналізу, що передбачає співставлення характеристик зовнішнього середовища з наявними результатами діяльності в межах підприємства. [3;60].

SWOT-аналіз представляє собою поступове виокремлення основних можливостей та загроз діяльності підприємства та його основних сильних та слабких сторін. На базі цього відбувається їх співставлення та в результаті виявлення перспектив стратегічного розвитку з забезпеченням усунення негативних факторів та їх впливу на стратегічні орієнтири в діяльності підприємства.

Зовнішнє середовище діяльності підприємства слід представити на основі факторів як макро так і мікросередовища. При цьому виділено географічне положення, економічні аспекти, техніко-технологічні характеристики, соціальні

аспекти, екологічні аспекти, а також показники мікросередовища, такі як попит, збут та конкуренція (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Визначення можливостей і загроз для діяльності на ринку СВК «РОДИНА»

Фактори	Можливості	Загрози
1. Географічне положення	Наявність сприятливих кліматичних та природних умов для ведення сільськогосподарської діяльності та широкої транспортної розв'язки	Можливість впливу на природні умови наслідків воєнного стану та загрози блокування експортних маршрутів та морських портів
2. Економіка	- Реалізація проекту «План відновлення України» робочою групою «Нова аграрна політика» - Направленість на диверсифікацію та поновлення галузі тваринництва - Висока інтеграція в міжнародні економічні процеси - Баланс між виробництвом низько- та високо маржинальних продуктів - Покращення бізнес-клімату в агропродовольчій сфері	- Воєнний стан в країні - Логістичні обмеження, що обмежують попит та прибутковість галузі - Економічна нестабільність спричинена наслідками війни
4. Техніка та технології	- Доступ до кращих інноваційних технологій на основі Меморандуму між Мінагрополітики та фірмами "Адама" і "Сингента". З інвестуванням в аграрний сектор 400 млн. \$. - Активний розвиток використання біоенергетики - Застосування гідротехнічної меліорації земель, що спроможна призвести до зростання урожайності в 2-3 рази - Акцент на інтенсифікацію виробництва	- Висока вартість залучення висококваліфікованого персоналу або навчання власного персоналу для забезпечення розуміння необхідності та безпосередньо впровадження інноваційних технологій - Складність та висока ціна перебудування виробництва на інноваційний напрям
5. Соціальна сфера та населення	- Висока підтримка європейської спільноти, через значну вагомість України у забезпеченні продовольчої безпеки світу - Розвиток соціальної взаємодії з Європейськими країнами та залучення їх досвіду	- Значні втрати робочої сили через вступ чоловіків до ЗСУ - Зміни у основних цінностях та відповідно у структурі витрат і доходів населення
6. Екологічні аспекти	- Заходи екологічного характеру та направлені на кліматичну нейтральність в межах програми «Green deal»	Значний вплив війни на екологічний стан та відповідно родючість земель
6. Фактори попиту	- Наявність постійного високого попиту на продукцію продовольчої сфери	- Заміна свіжої продукції консервованою
7. Фактори конкуренції	- Висока якість вітчизняної аграрної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку	- Висока роль агрохолдингів та зернотрейдерів на ринку
8. Фактори збуту	- Наявність розвинутих логістичних каналів - Наявність широкого кола ринків збуту як власного так і оптовим та роздрібним посередникам	- Дороговизна палива збільшує вартість продукції та обмежує перевезення автомобільним шляхом - Складнощі участі в експорті через воєнні дії та блокування портів

Розроблено автором на основі джерел [9, 17-20, 45-47]

Представлені можливості та загрози зовнішнього середовища потребують градації за їх впливом саме на досліджуване господарство. Ця градація представлена у матричному виразі (табл. 2.3, 2.4)

Таблиця 2.3 – Матриця можливостей СВК «РОДИНА»

Ймовірність використання організацією можливостей	Вплив можливостей на діяльність організації		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	• Направленість на диверсифікацію та поновлення галузі тваринництва • Покращення бізнес-клімату в агропродовольчій сфері • Застосування гідротехнічної меліорації земель, що спроможна призвести до зростання урожайності в 2-3 рази • Акцент на інтенсифікацію виробництва	• Наявність сприятливих кліматичних та природних умов для ведення сільськогосподарської діяльності та широкої транспортної розв'язки • Наявність постійного високого попиту на продукцію продовольчої сфери • Наявність розвинутих логістичних каналів	• Наявність широкого кола ринків збуту як власного так і оптовим та роздрібним посередникам • Баланс між виробництвом низько- та високо маржинальних продуктів
Середня	• Реалізація проекту «План відновлення України» робочою групою «Нова аграрна політика» • Доступ до кращих інноваційних технологій на основі Меморандуму між Мінагрополітики та фірмами "Адама" і "Сингента". З інвестуванням в аграрний сектор 400 млн.\$.	Висока якість вітчизняної аграрної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку	Висока підтримка європейської спільноти, через значну вагомість України у забезпеченні продовольчої безпеки світу
Низька	• Висока інтеграція в міжнародні економічні процеси • Заходи екологічного характеру та направлені на кліматичну нейтральність в межах програми «Green deal»	Активний розвиток використання біоенергетики	Розвиток соціальної взаємодії з Європейськими країнами та залучення їх досвіду

Власні дослідження автора

За даними таблиці 2.3 визначено, що основними можливостями з високою ймовірністю використання є направленість на диверсифікацію та поновлення галузі тваринництва, баланс між виробництвом низько- та високо маржинальних продуктів, покращення бізнес-клімату в агропродовольчій сфері, застосування гідротехнічної меліорації земель, що спроможна призвести до зростання

урожайності в 2-3 рази, акцент на інтенсифікацію виробництва. Крім того важливо прийняти участь в проєктах підтримки аграрного виробництва, що має дуже важливий вплив, але реалізація цих можливостей є середня. Також висока ймовірність залишається у таких можливостей: наявність сприятливих кліматичних та природних умов для ведення сільськогосподарської діяльності та широкої транспортної розв'язки, наявність постійного високого попиту на продукцію продовольчої сфери, наявність розвинутих логістичних каналів.

Загрози для діяльності агропідприємства представлені далі.

Таблиця 2.4. – Матриця загроз СВК «РОДИНА»

Ймовірність реалізації загроз	Наслідки реалізації загроз			
	Руйнівна	Критичний стан	Важкий стан	Легкі пошкодження
Висока	Воєнний стан в країні Значний вплив війни на екологічний стан та відповідно родючість земель	Економічна нестабільність спричинена наслідками війни	Логістичні обмеження, що обмежують попит та прибутковість галузі	Значні втрати робочої сили через вступ чоловіків до ЗСУ
Середня	Висока вартість залучення висококваліфікованого персоналу або навчання власного персоналу для забезпечення розуміння необхідності та безпосередньо впровадження інноваційних технологій	Складність та висока ціна перебудовання виробництва на інноваційний напрям	Складнощі участі в експорті через воєнні дії та блокування портів	Загрози блокування експортних маршрутів та морських портів
Низька	Висока роль агрохолдингів та зернотрейдерів на ринку	Дороговизна палива збільшує вартість продукції та обмежує перевезення автомобільним шляхом	Заміна свіжої продукції консервованою	Зміни у основних цінностях та відповідно у структурі витрат і доходів населення

Власні дослідження автора

За даними таблиці 2.4 визначено, що найбільший руйнівний стан господарство може зазнати за впливу війни, як фактичного руйнування

господарства, так і забруднення його земель. Важкий стан може принести нестабільність економіки по аналогічній причині. Крім того дуже важливо врахувати такі загрози як необхідність залучення висококваліфікованого персоналу або навчання власного персоналу для забезпечення розуміння необхідності та безпосередньо впровадження інноваційних технологій та складність та висока ціна перебудування виробництва на інноваційний напрям.

Зовнішнє середовище має опосередкований вплив на внутрішнє середовище, що характеризується сильними та слабкими сторонами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Визначення сильних та слабких сторін СВК «РОДИНА»

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Географічне положення	- наявність родючих чорноземів - логістично розвинена територія	- знаходження в районі ризикованого землеробства
2. Економіка та маркетинг	- рентабельність діяльності підприємства 22,81% (в середньому за 3 роки) - рентабельність виробництва більшості продукції у 2022р. - висока зерно-технічна спеціалізація - акцент на диверсифікацію галузі тваринництва - наявність зрошувальних систем для обробітку сільськогосподарських земель - наближеність до ринків збуту	- збитковість свинарства - ціни реалізації продукції менші за ринкові - недостатня збалансованість кормів - зростання собівартості за рахунок збільшення вартості ресурсів - нестабільність галузі птахівництва
3. Персонал	- зростання кількості працівників господарства на 52 особи - розуміння необхідності постійного інноваційного підходу до процесу виробництва - чітко сформована структура управління з визначеними лінійно-функціональними зв'язками	- відсутність відділу стратегічного планування в організаційній структурі підприємства - відсутність окремо підрозділу птахівництва
4. Техніка та технології	- оновлення сортової бази - використання продуктивних порід свиней та овець - наявність власного заводу комбікормів - наявність току та хлібопекарні	- необхідність постійного вкладання коштів в інноваційні технології
5. Соціальна сфера	- проведення мотиваційних заходів - матеріального стимулювання працівників	- відсутність заходів підвищення корпоративного духу в колективі

Власні дослідження автора

За даними таблиці 2.5 визначено, що господарство має багато сильних сторін, таких як: наявність родючих чорноземів, рентабельність діяльності

підприємства, рентабельність виробництва більшості продукції у 2022р., акцент на диверсифікацію галузі тваринництва, наявність зрошувальних систем для обробітку сільськогосподарських земель, наближеність до ринків збуту, оновлення сортової бази, використання продуктивних порід свиней та овець.

Також господарство має і ряд слабких сторін, основними з яких є знаходження в районі ризикованого землеробства, збитковість свинарства, ціни реалізації продукції менші за ринкові, недостатня збалансованість кормів, зростання собівартості за рахунок збільшення вартості ресурсів, нестабільність галузі птахівництва, необхідність постійного вкладання коштів в інноваційні технології.

На основі виявлення сильних і слабких сторін проведемо їх ранжування (табл 2.6).

За даними таблиці 2.6 проведено ранжування сильних та слабких сторін господарства за рівнем їх важливості для забезпечення сталого функціонування і високої ефективності в стратегічному періоді.

Нами визначено, що особливими сильними сторонами для підприємства є: наявність родючих чорноземів, рентабельність діяльності підприємства, акцент на диверсифікацію галузі тваринництва, наявність зрошувальних систем для обробітку сільськогосподарських земель, розуміння необхідності постійного інноваційного підходу до процесу виробництва, чітко сформована структура управління з визначеними лінійно-функціональними зв'язками, оновлення сортової бази. Слабкими сторонами, що мають найбільший вплив є знаходження в районі ризикованого землеробства, ціни реалізації продукції менші за ринкові, недостатня збалансованість кормів, нестабільність галузі птахівництва, відсутність відділу стратегічного планування в організаційній структурі підприємства, необхідність постійного вкладання коштів в інноваційні технології.

Таблиця 2.6 – Оцінка сильних та слабких сторін СВК «РОДИНА»

Чинники	Вплив фактору на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
- наявність родючих чорноземів	3	+1	+9
- логістично розвинена територія	3	+1	+7
- рентабельність діяльності підприємства 22,81% (в середньому за 3 роки)	3	+1	+9
- рентабельність виробництва більшості продукції у 2022р.	3	+1	+9
- висока зерно-технічна спеціалізація	3	+1	+7
- акцент на диверсифікацію галузі тваринництва	3	+1	+8
- наявність зрошувальних систем для обробітку сільськогосподарських земель	3	+1	+9
- наближеність до ринків збуту	3	+1	+7
- зростання кількості працівників господарства на 52 особи	2	+1	+7
- розуміння необхідності постійного інноваційного підходу до процесу виробництва	3	+1	+9
- чітко сформована структура управління з визначеними лінійно-функціональними зв'язками	3	+1	+8
- оновлення сортової бази	3	+1	+9
- використання продуктивних порід свиней та овець	3	+1	+9
- наявність власного заводу комбікормів	3	+1	+7
- наявність току та хлібопекарні	3	+1	+7
- проведення мотиваційних заходів матеріального стимулювання працівників	3	+1	+7
- знаходження в районі ризикованого землеробства	3	-1	-8
- збитковість свинарства	3	-1	-7
- ціни реалізації продукції менші за ринкові	3	-1	-9
- недостатня збалансованість кормів	3	-1	-7
- зростання собівартості за рахунок збільшення вартості ресурсів	3	-1	-7
- нестабільність галузі птахівництва	3	-1	-8
- відсутність відділу стратегічного планування в організаційній структурі підприємства	3	-1	-9
- відсутність окремо підрозділу птахівництва	2	-1	-6
- необхідність постійного вкладання коштів в інноваційні технології	3	-1	-9
- відсутність заходів підвищення корпоративного духу в колективі	2	-1	-6

Власні дослідження автора

Провівши дослідження можливостей і загроз СВК «РОДИНА» та його сильних та слабких сторін. Необхідно зробити їх співставлення і визначити основні 4 групи стратегій. Зазначені співставлення представляють у формі матриці SWOT-аналізу. (табл.2.7)

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу СВК «РОДИНА»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	• Направленість на диверсифікацію та поновлення галузі тваринництва • Покращення бізнес-клімату в агропродовольчій сфері • Застосування гідротехнічної меліорації земель, що спроможна призвести до зростання урожайності в 2-3 рази • Акцент на інтенсифікацію виробництва • Реалізація проєкту «План відновлення України» робочою групою «Нова аграрна політика» • Доступ до кращих інноваційних технологій на основі Меморандуму між Мінагрополітики та фірмами "Адама" і "Сингента". З інвестуванням в аграрний сектор 400 млн. \$.	• Воєнний стан в країні, економічна нестабільність спричинена наслідками війни • Значний вплив війни на екологічний стан та відповідно родючість земель • Висока вартість залучення висококваліфікованого персоналу або навчання власного персоналу для забезпечення розуміння необхідності та безпосередньо впровадження інноваційних технологій • Складність та висока ціна перебудування виробництва на інноваційний напрям
СИЛЬНІ СТОРОНИ - наявність родючих чорноземів - рентабельність діяльності підприємства - акцент на диверсифікацію галузі тваринництва - наявність зрошувальних систем для обробітку сільськогосподарських земель - розуміння необхідності постійного інноваційного підходу до процесу виробництва - чітко сформована структура управління з визначеними лінійно-функціональними зв'язками - оновлення сортової бази	1. Можливості, що підсилюють сильні сторони 1. Покращення бізнес-клімату в агропродовольчій сфері сприяє подальшому зростанню ефективності діяльності господарства 2. Направленість на диверсифікацію та поновлення галузі тваринництва в державі сприяє розвитку цієї сфери й в господарстві 3. Наявність зрошувальних систем для обробітку сільськогосподарських земель дає можливість проведення гідротехнічної меліорації земель, що спроможна призвести до зростання урожайності в 2-3 рази та дає можливість інтенсифікації виробництва 4. Реалізація проєкту «План відновлення України» робочою групою «Нова аграрна політика» сприяє постійному інноваційному підходу до процесу виробництва 5. Доступ до кращих інноваційних технологій на основі Меморандуму між Мінагрополітики та фірмами "Адама" і "Сингента" дає можливість оновлення сортової бази	2. Загрози, що зменшують сильні сторони: 1. Воєнний стан в країні, економічна нестабільність може сприяти зниженню прибутковості та сповільнювати інноваційний розвиток господарства 2. Значний вплив війни на екологічний стан та відповідно родючість земель може призводити до зниження якості та урожайності культур, кормової бази тварин та мати руйнівні наслідки для діяльності підприємств загалом 3. Складність та висока ціна перебудування виробництва на інноваційний напрям, а також висока вартість залучення висококваліфікованого персоналу або навчання власного персоналу для забезпечення розуміння необхідності та безпосередньо впровадження інноваційних технологій уповільнюють інноваційний розвиток підприємства
СЛАБКІ СТОРОНИ - знаходження в районі ризикованого землеробства - ціни реалізації продукції менші за ринкові - недостатня збалансованість кормів - нестабільність галузі птахівництва - відсутність відділу стратегічного планування в організаційній структурі підприємства - необхідність постійного вкладання коштів в інноваційні технології	3. Можливості, що зменшують слабкі сторони: 1. Підтримка в рамках проєкту «План відновлення України» зменшує ризики знаходження в районі ризикованого землеробства 2. Направленість на диверсифікацію та поновлення галузі тваринництва в економіці держави та покращення бізнес-клімату в агропродовольчій сфері сприяють стабілізації галузі в господарстві 3. Доступ до кращих інноваційних технологій на основі Меморандуму між Мінагрополітики та фірмами "Адама" і "Сингента" надає можливість фінансової підтримки для введення інноваційних технологій	4. Загрози, що підсилюють слабкі сторони: 1. Воєнний стан в країні, економічна нестабільність уповільнюють зміни в ціноутворенні та інноваційному розвитку 2. Значний вплив війни на екологічний стан та відповідно родючість земель призводить до збільшення ризикованості землеробства 3. Висока вартість залучення висококваліфікованого персоналу або навчання власного персоналу продовжують відсутність відділу стратегічного планування в організаційній структурі підприємства

Власні дослідження автора

1. стратегії, що застосовують сильні сторони СВК «РОДИНА» для реалізації тих можливостей, що дає ринок;
2. стратегії, які в застосовують сильні сторони СВК «РОДИНА» для протистояння загрозам;
3. стратегії, які мінімізують слабкі сторони СВК «РОДИНА», що уповільнюють використання можливостей;
4. стратегії, які мінімізують слабкі сторони у комплексі з наявними загрозами, СВК «РОДИНА».

За результатами SWOT-аналізу основні стратегії в діяльності СВК «РОДИНА» повинні бути направлені на наступні сфери:

- за рахунок покращення бізнес-клімату в агропродовольчій сфері господарство може забезпечити подальше зростання ефективності власної діяльності;
- за рахунок направленості на диверсифікацію та поновлення галузі тваринництва в державі є сприятливі умови розвитку цієї сфери й в господарстві;
- за рахунок наявності зрошувальних систем для обробітку сільськогосподарських земель є можливість проведення гідротехнічної меліорації земель, що спроможна призвести до зростання урожайності в 2-3 рази та дає можливість інтенсифікації виробництва;
- за рахунок реалізації проєкту «План відновлення України» робочою групою «Нова аграрна політика» є сприятливі умови для постійного інноваційного підходу до процесу виробництва;
- за рахунок доступу до кращих інноваційних технологій на основі Меморандуму між Мінагрополітики та фірмами "Адама" і "Сингента" є можливість оновлення сортової бази.

Крім того стратегії повинні враховувати мінімізацію наступних загроз у співставленні з слабкими сторонами виявленими в господарстві:

- через воєнний стан в країні, економічну нестабільність уповільнюються зміни в ціноутворенні та інноваційному розвитку;
- через значний вплив війни на екологічний стан та відповідно родючість

земель відбувається збільшення ризикованості землеробства;

– через високу вартість залучення висококваліфікованого персоналу або навчання власного персоналу подовжується відсутність відділу стратегічного планування в організаційній структурі підприємства.

Врахування зазначених позицій в стратегічному управлінні діяльністю СВК «РОДИНА» забезпечить стаке зростання його ефективності та сприятиме укріпленню його фінансового стану.

2.2 Оцінка виробничо-господарської діяльності СВК «РОДИНА», як вихідних умов становлення системи стратегічного управління

СВК «Родина» є господарюючим суб'єктом, що розташоване в Саратському районі Одеської області. Географічно господарство знаходиться на території Причорноморської низовини. Відповідно до свого положення, територія характеризується помірно-теплим, сухим кліматом. Досліджуване господарство діє на основі статуту і виробляє продукцію як рослинництва та так і тваринництва.

Основні показники розмірів господарства представлено в табл. 2.8.

За даними таблиці 2.8 визначено, що сільськогосподарські угіддя агропідприємства майже повністю представлені ріллею. Лише у 2022р. в господарстві з'явилися 10 га пасовищ, за рахунок цього питома вага ріллі у структурі сільськогосподарських угідь становила 99,9%. На одного працівника у 2022р. приходить 47,8 га ріллі, що на 29,3% менше ніж у 2020 р., за рахунок зростання кількості працівників на 52 чол. або 40,6 % .

Вартість основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення зростала на протязі досліджуваного періоду і збільшилась у звітному році на 20,3% порівняно з базисним. При цьому капіталозабезпеченість зменшилась на 14.4%, а капіталоозброєність зросла на 21%.

Таблиця 2.8 – Розміри СВК «РОДИНА»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р., %
Сільськогосподарські угіддя, га	8655	8775	8610	99,5
з них: - рілля, га	8655	8775	8600	99,4
Питома вага ріллі в сільськогосподарських угіддях, %	100,0	100,0	99,9	x
Приходиться на одного середньорічного працівника ріллі, га	67,6	48,8	47,8	70,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	128	180	180	140,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	35206	39355	42376	120,4
Капіталоозброєність, тис. грн.	275,0	218,6	235,4	85,6
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	4,1	4,5	4,9	121,0
Поголів'я:				
Великої рогатої худоби	820	317	-	-
Свині	-	505	740	-
Вівці	56	87	98	175,0
Коні	4	8	-	-
Свійська птиця	-	1162	1059	-

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Щодо галузі тваринництва виявлено зміну пріоритетів галузі, так у 2022р. повністю зникло поголів'я ВРХ, молочного стала та коні, замість цього з 2021 р. з'явилась свійська птиця. Крім того тваринництво представлено свинями, вівцями, їх кількість в динаміці зросла.

В системі управління виробництвом важливим є аналіз обсягів виробництва. Проаналізуємо валові збори основних культур та продукцію тваринництва в табл. 2.9.

За даними таблиці 2.9 визначено, що у 2022 році в порівнянні із 2020 роком обсяги виробництва основної сільськогосподарської продукції збільшились. Виробництво зернових та зернобобових всього збільшилось на 90,4%, при цьому пшениці озимої в 2 рази, кукурудзи на зерно майже в 40 раз, ячменю – на 56,6%. Поряд з тим виробництво зернобобових зменшилось на 79,9%.

Таблиця 2.9 – Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції в СВК «РОДИНА», ц

Види продукції	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р., %
Зернові і зернобобові всього	79650	263048	151635	190,4
-пшениця озима	36241	146256	82986	229,0
-кукурудза на зерно	138	9655	5470	3963,8
-ячмінь	40200	101825	62940	156,6
-зернобобові	1192	1088	239	20,1
Соняшник	12486	28091	24006	192,3
Ріпак озимий	8750	52116	33446	382,2
Льон кудряш	54	1144	1530	2833,0
Приріст живої маси ВРХ	273	1015	-	-
Приріст живої маси свиней	-	378	613	-
Приріст живої маси овець	1	6	2	200,0
Молоко	4444	291	-	-
Коні	9	22	-	-
Вовна, кг	-	-	742	-
М'ясо птиці	-	1	27	-
Яйця свійської птиці, тис. шт.	-	32	4	-

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Щодо технічних культур, то обсяги виробництва соняшнику зросли на 92,3%, ріпаку озимого – в 3,8 раз, в льону кудряша в 28 раз. Слід зазначити, що у 2020р. в господарстві також було виробництво кормових культур, поряд з тим з 2021р. воно повністю відсутнє.

Щодо продукції тваринництва, то зросли обсяги виробництва свинини, овець та свійської птиці в динаміці 2 років.

Дослідимо економічну ефективність наявних активів досліджуваного господарства (табл. 2.10).

За даними таблиці 2.10 визначено, що, незважаючи на воєнні дії господарство змогло у 2021-2022р. значного покращити власну ефективність. Так чисті доходи його діяльності зросли на 14289 тис. грн, а також з'явився чистий прибуток з 2021р.

Середньорічна сума активів господарства зросла на 57484 тис. грн.

Таблиця 2.10 – Економічна ефективність оборотних активів СВК «РОДИНА»

Показники	Роки			2020р. до 2022р.,(+/-)
	2020	2021	2022	
Чистий дохід, тис. грн.	71472	176736	214281	142809
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-40708	62398	22210	x
Середньорічна сума активів, тис. грн.	108095	126962	165579	57484
Коефіцієнт оборотності всіх використовуваних активів	0,66	1,39	1,29	0,63
Період обороту всіх використовуваних активів, днів	544	259	278	-266
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) всіх використовуваних активів, %	-37,66	49,15	13,41	x

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Позитивним є факт зростання коефіцієнту оборотності всіх активів на 0,63 пункти, і відповідно зменшення періоду обороту на 266 дні. У 2022 р. період обороту складає 278 дні, що є менше за рік і є позитивним для господарства. Рівень рентабельності активів, в свою чергу є позитивним у 2022р., але в порівнянні з 2021р. є меншим.

Загалом, галузь рослинництва господарства показала позитивні результати в динаміці 3 років, поряд з тим галузь тваринництва знаходиться у досить невизначеному стані і змінює свій напрям з року в рік.

2.3 Оцінка економічної результативності управління в СВК «РОДИНА»

Як показали дослідження розмірів СВК «РОДИНА», господарство має розвиток в сфері рослинництва, та зміни в сфері тваринництва. Такі результати повинні бути поглиблені дослідженнями ефективності господарства для виявлення стратегічних напрямів його діяльності.

В першу чергу, виявимо зміни в урожайності продукції рослинництва господарства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Урожайність основних сільськогосподарських культур в СВК «РОДИНА», ц/га

Види продукції	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р., %
Зернові і зернобобові всього	15,8	46,4	28,2	177,9
-пшениця озима	13,4	46,0	26,4	196,8
-кукурудза на зерно	7,7	50,0	13,2	171,9
-ячмінь	23,9	49,7	34,9	146,0
-зернобобові	3,9	11,0	1,0	25,6
Соняшник	13,4	23,2	19,8	147,6
Ріпак озимий	5,8	28,4	18,3	313,1
Льон кудряш	2,0	18,2	9,1	455,3

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

За даними таблиці 2.11 визначено, що урожайність зернових та зернобобових культур зросла на 12,3 ц/га або на 77,9%. При цьому позитивні тенденції притаманні озимій пшениці, кукурудзі на зерно та ячменю. При цьому урожайність зернобобових значно зменшилась на 2,9 ц/га або 74,4%.

Позитивні тенденції притаманні і урожайності технічних культур, що збільшилась по соняшнику на 6,4 ц/га або 47,6 %, по ріпаку озимому – на 12,4 ц/га або в 3 рази, по льону курдюшу – на 7,1 ц/га або в 4,5 рази.

Дослідимо собівартість 1 ц цієї продукції (табл.2.12).

Таблиця 2.12 – Виробнича собівартість 1 ц сільськогосподарської продукції в СВК «РОДИНА», грн.

Види продукції	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р., %
Зернові і зернобобові всього	616,6	188,1	533,1	86,5
-пшениця озима	718,4	192,8	633,3	88,2
-кукурудза на зерно	1630,5	151,3	916,1	56,2
-ячмінь	428,7	174,6	364,7	85,1
-зернобобові	2132,6	691,2	1304,9	61,2
Соняшник	886,8	375,3	839,3	94,6
Ріпак озимий	2860,6	449,2	1262,9	44,1
Приріст живої маси ВРХ	4981,7	1704,4	-	-
Приріст живої маси свиней	-	9587,3	8751,6	-
Приріст живої маси овець	1900	1772,7	-	-
Молоко	1116,8	-	-	-
Яйця, тис. шт.	-	593,8	2750,0	-

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

За даними таблиці 2.12 визначено, що собівартості 1 ц виробленої продукції рослинництва зменшилась, що є позитивним результатом в діяльності господарства. Так собівартість виробництва зернових та зернобобових всього зменшилась на 83,5 грн. або на 13,5%, при цьому пшениці – на 11,8%, ячменю – на 14,9%, кукурудзи на – 43,8%, а зернобобових – на 38,8%.

Аналогічно зменшилась виробнича собівартість технічних культур, так соняшнику – на 5,4%, а ріпаку – на 55,9%.

Виробнича собівартість продукції тваринництва також зменшилась в динаміці.

Дослідимо ціни реалізації досліджуваної продукції та тенденції, що склались в сфері продажу продукції (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Середня ціна реалізації 1 ц сільськогосподарської продукції СВК «РОДИНА», грн.

Види продукції	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р., %
Зернові і зернобобові всього	412,1	551,9	574,7	139,5
-пшениця озима	443,6	611,6	636,4	143,4
-кукурудза на зерно	180,1	192,5	236,9	131,6
-ячмінь	372,3	511,1	474,0	127,3
Соняшник	715,7	1313,0	1774,4	247,9
Ріпак озимий	1606,3	1646,3	1802,9	112,2
Приріст живої маси ВРХ	2533,0	2418,7	-	-
Приріст живої маси свиней	-	3690,2	4595,0	-
Приріст живої маси овець	5675,0	3407,7	4900,0	86,3
Молоко	725,1	-	-	-
Приріст живої маси птиці	-	6627,2	-	-
Яєць, тис. шт.	-	1893,6	2864,5	-

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

За даними таблиці 2.13 визначено, що середня ціна реалізації за 1 ц зерна збільшилась на 39,5 %, при цьому пшениці – на 43,4%, кукурудзи – на 31,6%, ячменю – на 27,3%. Ціна реалізації соняшнику зросла в 2,5 рази, в ріпаку на 12,2%. Тим самим по цим культурам спостерігаються позитивні результати та перспективи розвитку.

Щодо галузі тваринництва в динаміці 2 років зросли ціни на реалізацію живої маси свиней на 24,5%, а на ціну реалізації яєць на 51,3%. При цьому, всі 3 роки була реалізація живої маси овець, ціна в динаміці зменшилась на 13,7%.

Ефективність загальну виробництва і реалізації продукції сільського господарства представимо на основі дослідження рівня рентабельності цієї продукції (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Показники рентабельності сільськогосподарської продукції в СВК «Родина» , %

Види продукції	2020р.	2021р.	2022р.
Зернові і зернобобові всього	-14,6	446,4	5,3
-пшениця озима	-4,8	410,5	11,0
-кукурудза на зерно	-89,5	22,3	-74,6
-ячмінь	-10,8	547,0	2,6
Соняшник	-34,3	1291,5	42,2
Ріпак озимий	-53,2	301,0	51,9
Приріст живої маси ВРХ	-58,1	12,1	-
Приріст живої маси свиней		-53,8	-42,0
Приріст живої маси овець	-97,0	-83,0	63,3
Молоко	-56,0	-	-
Приріст живої маси птиці	-	-0,6	-
Яйця, тис. шт.	-	218,9	4,2

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Аналізуючи таблицю 2.14, ми виявили збитковість всього процесу виробництва та реалізації продукції у 2020 р., поряд з тим господарство змогло, незважаючи на війну у 2021р. вийти зі збиткового стану по всій продукції рослинництва та , крім того, отримати високу рентабельність з реалізації яєць. Поряд з тим у 2022р. рівень рентабельності зменшився майже по всій продукції.

Проведені дослідження свідчать, що господарство наряду зі збільшенням урожайності власних культур, не має стійкого позитивного результату у ефективності в вартісному виразі, в першу чергу за рахунок змін у витратності власної продукції. Поряд з тим за рахунок зростання інтенсифікації виробництва, в стратегічному періоді є можливість зростання ефективності ведення діяльності господарства.

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СВК «РОДИНА»

3.1 Удосконалення організаційної структури управління в контексті досягнення цілей стратегічного розвитку СВК «РОДИНА»

Стратегічний розвиток аграрного господарства передбачає наявність довгострокового планування на всіх рівнях діяльності підприємства. Необхідність стратегічного мислення повинна бути основою для діяльності кожного працівника і бути чітко і логічно донесена керівниками підрозділів до первинних підрозділів, тобто до виконавців основних виробничих процесів. Основи стратегічного планування є складовою діяльності виконавчого директора та може бути представлена в діяльності окремого відділу на підприємстві.

Досліджуване господарство відноситься до великих, в його розпорядженні 8600 га ріллі та 180 робітників, на балансі в середньому за 2022р. основних засобів на 42376 тис. грн. Це свідчить про потужний потенціал для розвитку в стратегічному майбутньому. Поряд з тим кожен розвиток вимагає ефективного планування цього процесу.

Для забезпечення ефективного старту в стратегічному управлінні агропідприємства проведемо аналіз цілей СВК «РОДИНА» на основі методики «Дерева цілей», що відображена на рисунку 3.1. «Дерево цілей» передбачає визначення місії досліджуваного агропідприємства та відповідно його стратегічних цілей.

Місією СВК «РОДИНА» є забезпечення інтенсифікації та диверсифікації виробництва для задоволення виявлених потреб споживачів.



Рис. 3.1 – Дерево цілей стратегічного організаційного розвитку

Для досягнення місії СВК «РОДИНА» запропоновано виокремити у власній роботі наступні цілі:

1. Розширення каналів реалізації продукції та диверсифікація виробництва до 2025р.
2. Впровадження інновацій в рослинництві та тваринництві до 2025р.
3. Збільшення рівня рентабельності виробництва на 11.43в.п. у 2025р.
4. Розвиток системи стратегічного управління до 2025р.
5. Заохочення працівників з допомогою матеріального стимулювання по результатам річної роботи

Досягнення поставлених цілей повинно забезпечити реалізацію місії господарства, що передбачає інтенсифікацію та диверсифікацію виробництва для задоволення виявлених потреб споживачів.

Тепер дослідимо наявну структуру управління господарства та виявимо її відповідність потужному потенціалу аграрного підприємства (рис.3.2, 3.3).

Отже, згідно рис. 3.2, 3.3 СВК «РОДИНА» , відносячись до великих аграрних підприємств, має трьохступінчасту структуру управління .

Третім ступенем є голова кооперативу та його головні спеціалісти та обслуговування процесу виробництва, другим – є керівники цехів, а першим – керівники первинних виробничих підрозділів.

В СВК «Родина» використовується цехова структура, в господарстві в наявності цех рослинництва, тваринництво через значне скорочення представлено товарною фермою.

Управлінська структура СВК «Родина» представлена загальними зборами кооперативу, що отримують інформацію від ревізійної комісії. Йому підпорядковано правління кооперативу, що обирає директора.

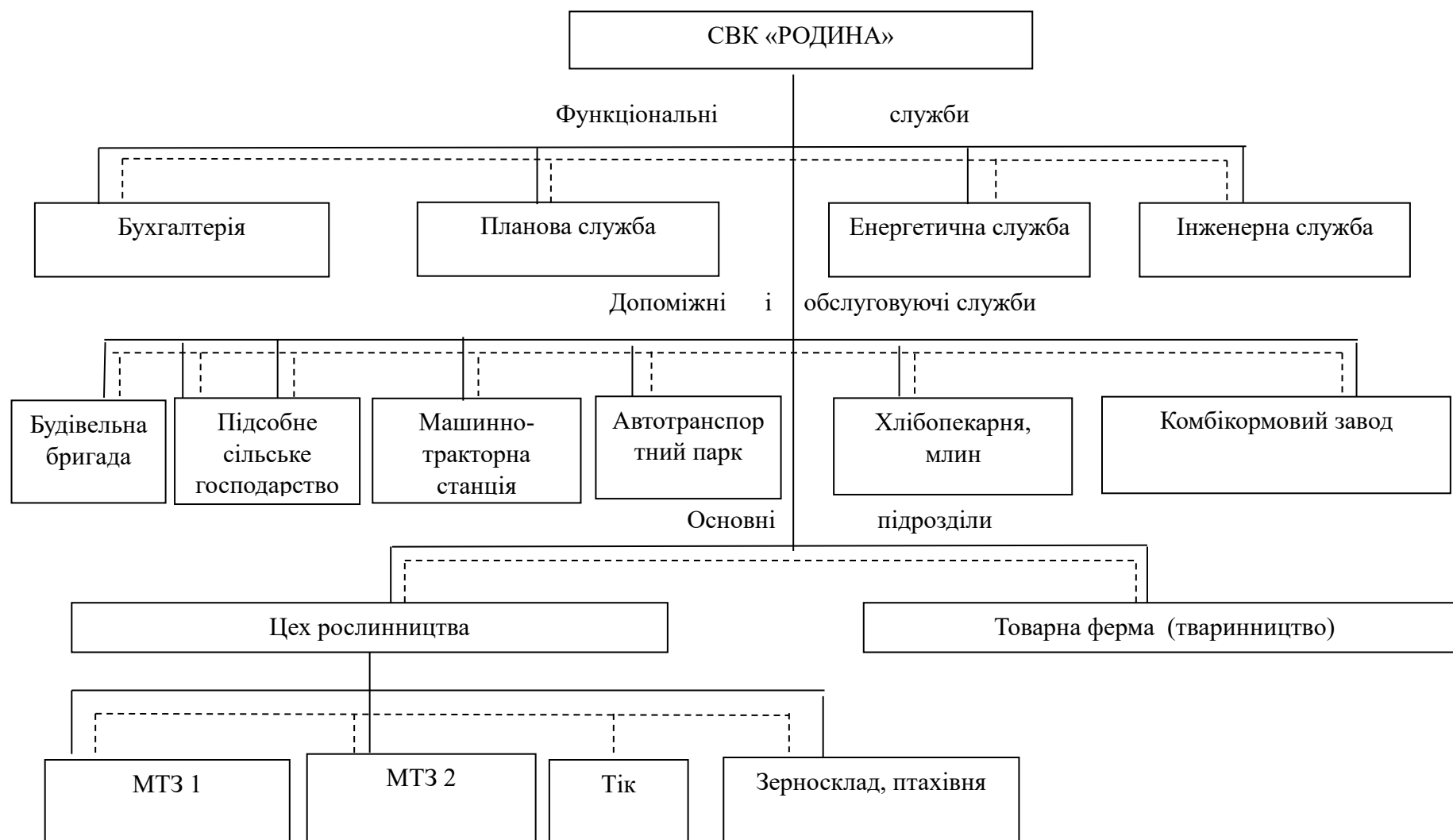


Рисунок 3.2 – Організаційна структура СВК «РОДИНА»

Побудовано на основі штатного розпису підприємства

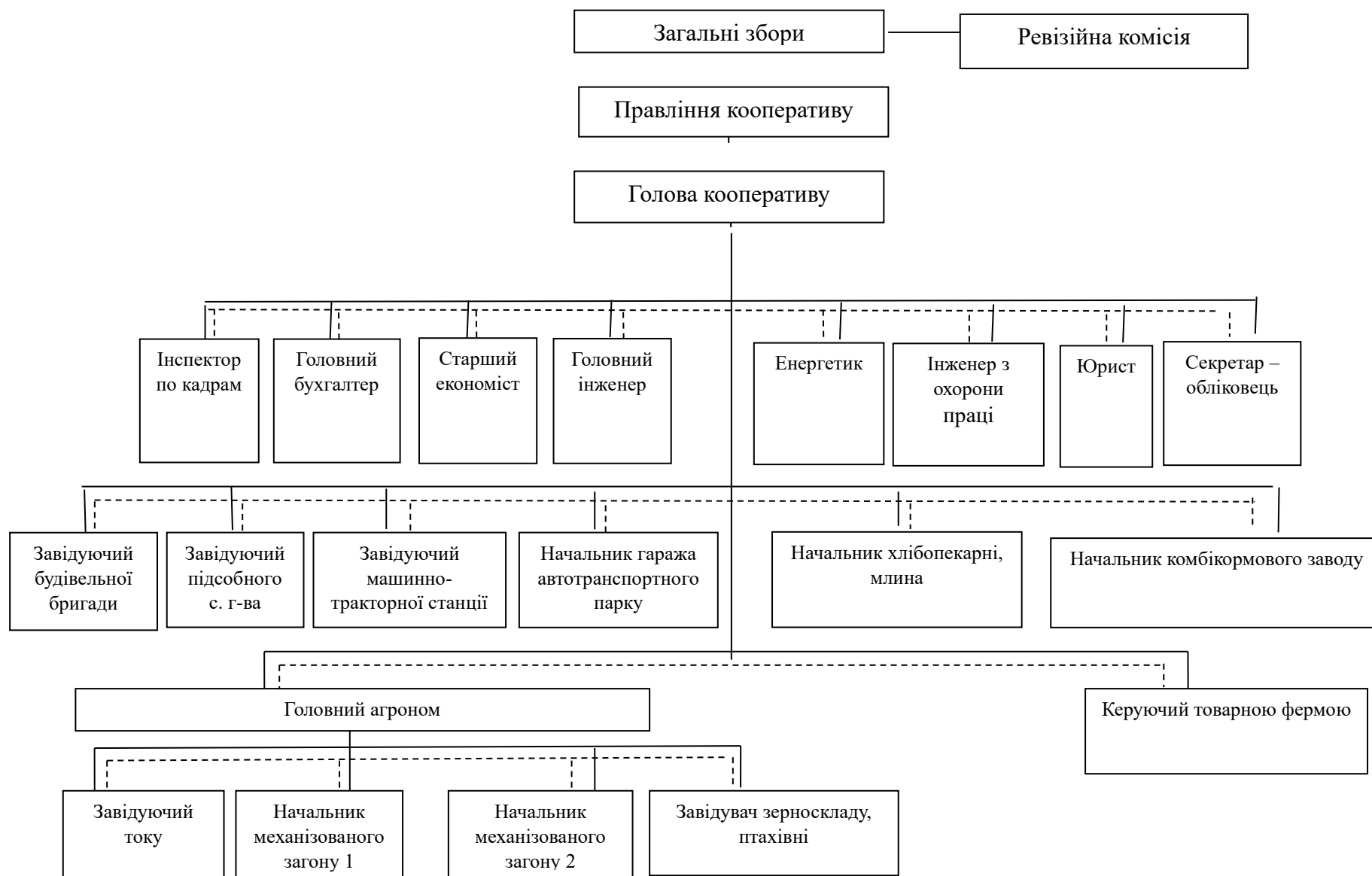


Рисунок 3.3 – Організаційна структура управління СВК «РОДИНА»

Побудовано на основі штатного розпису підприємства

Голова кооперативу керує головним бухгалтером, старшим економістом, головним інженером енергетиком, юристом, інженером з охорони праці, інспектор по кадрам, секретарем-обліковцем. Також керівниками обслуговуючих підрозділів: завідувачем машинно-тракторної станції, автотранспортного парку, будівельної бригади, підсобного сільського господарства, завідувачем хлібопекарнею, начальником комбикормового заводу.

Цех рослинництва представлений током, двома механізованими загонами та зерноскладом з птахарнею. Товарна ферма забезпечую вирощування свиней та овець.

Основні функції управління в підприємстві надані загальним зборам, що обирають правління, яке в свою чергу призначає керівника підприємства.

Особливістю є наявність ревізійної комісії, до функцій якої входить контроль та аудит діяльності підприємства.

Голова кооперативу несе відповідальність за фінансовий стан підприємства, розробляє стратегії розвитку підприємства, здійснює ціноутворення, прогнозування, економічний аналіз на основі інформації, отриманої від головного бухгалтера, старшого економіста та головного агронома. Управління фінансовою діяльністю та облік діяльності фірми здійснює головний бухгалтер. Планова-економічна діяльність є функціями старшого економіста. Питання діловодства входять до функцій секретаря СВК «Родина». Їх юридична вірність визначається юристом господарства.

На наш погляд плановий відділ повинен бути очолений в такому великому підприємстві головним економістом. На даний момент у відділі працює 2 працівника: старший економіст та економіст. Ми пропонуємо назвати цей відділ – економічним, який би очолив головний економіст. З позиції ефективності ми пропонуємо ввести нову посаду - менеджер зі стратегічного планування та розвитку бізнесу, який би проводив відповідні дослідження для виявлення оптимальних стратегічних рішень і підпорядковувався б безпосередньо керівнику підприємства. Посадова інструкція менеджера зі стратегічного планування та розвитку бізнесу наведена у додатку Б.

На її основі до функціональних обов'язків менеджера зі стратегічного планування та розвитку бізнесу буде входити:

- Аналіз необхідності розвитку СВК «РОДИНА», виділення ключових моментів розвитку.
- Здійснення аналізу ресурсів СВК «РОДИНА» (виробничі, інформаційні, матеріально-технічні, кадрові та інші); аналіз та систематизація соціально-економічних та техніко-економічних показників роботи агропідприємства.
- Аналіз середовище зовнішнього (непрямого) впливу (економічні, екологічні, демографічні, технологічні, політичні, соціокультурні чинники та показники) та середовище внутрішнього (безпосереднього) впливу (тенденції зміни законодавства, постачальників, характеристики споживачів та конкурентів).
- Проведення конкурентного аналізу, складання портрету конкурентів, визначення перспектив розвитку конкурентів; проведення порівняльного аналізу конкурентоспроможності агропідприємства.
- Обрання стратегії та визначення пріоритетів розвитку СВК «РОДИНА»; визначення методів досягнення мети; доведення вибору цілей; визначення інструментів досягнення представлених цілей.
- Визначення основних засад політики розвитку підприємства.
- Організація стратегічного планування для СВК «РОДИНА» загалом і, зокрема, у відокремлених структурних підрозділах підприємства
- Визначення основної концепції перспективного плану (реконструкція чи розвиток вже існуючого агробізнесу, вибір нових компонентів агробізнесу, впровадження нових технологій та зміна виробничої та організаційної структури агропідприємства, визначення нових видів агробізнесу, освоєння нових ринків тощо).
- Аналіз можливості, виду і рівня ризиків і під час етапів виконання плану, визначення способів зниження кожного виду ризику чи засоби управління ризиком.

- Моделювання розвитку ситуації під час реалізації основних елементів концепції; визначення характеру, основи стратегічних рішень, які необхідно ухвалити для реалізації концепції плану; проектування основних заходів та програм, які необхідно провести для реалізації плану.
- Розробка проекту перспективного плану та подача його керівникам підрозділів для ознайомлення та направлення пропозицій щодо виправлення плану; відповідь на інформаційні запити підрозділів агропідприємства з проблем прогнозування та розвитку; подача керівнику оцінки життєздатності поточних проєктів профільних відділів за умов нового перспективного плану.
- Складання прогнозу розвитку агропідприємства відповідно до перспективного плану, визначення головних елементів бізнес-планів СВК «РОДИНА».
- Здійснення координації виконання окремих етапів перспективного (стратегічного) плану; внесення корективів в план виходячи із ситуації, що складається на окремих етапах реалізації плану.
- Складання звіту, рекомендацій, методики прийняття рішень та виконання дій щодо реалізації окремих етапів плану.

Крім того нами визначено одним із стратегічних напрямів розвитку господарства – розвиток тваринництва, тому ми пропонуємо виділити із працівників господарства окремо відповідальних за галузь свинарства, вівчарства та птахівництво і поновити цех тваринництва в господарстві. Такі заходи будуть проведені серед працівників господарства без залучення нових кадрів.

На рисунку 3.4 представлена удосконалена організаційна структура управління СВК «РОДИНА» з урахуванням запропонованих пропозицій.

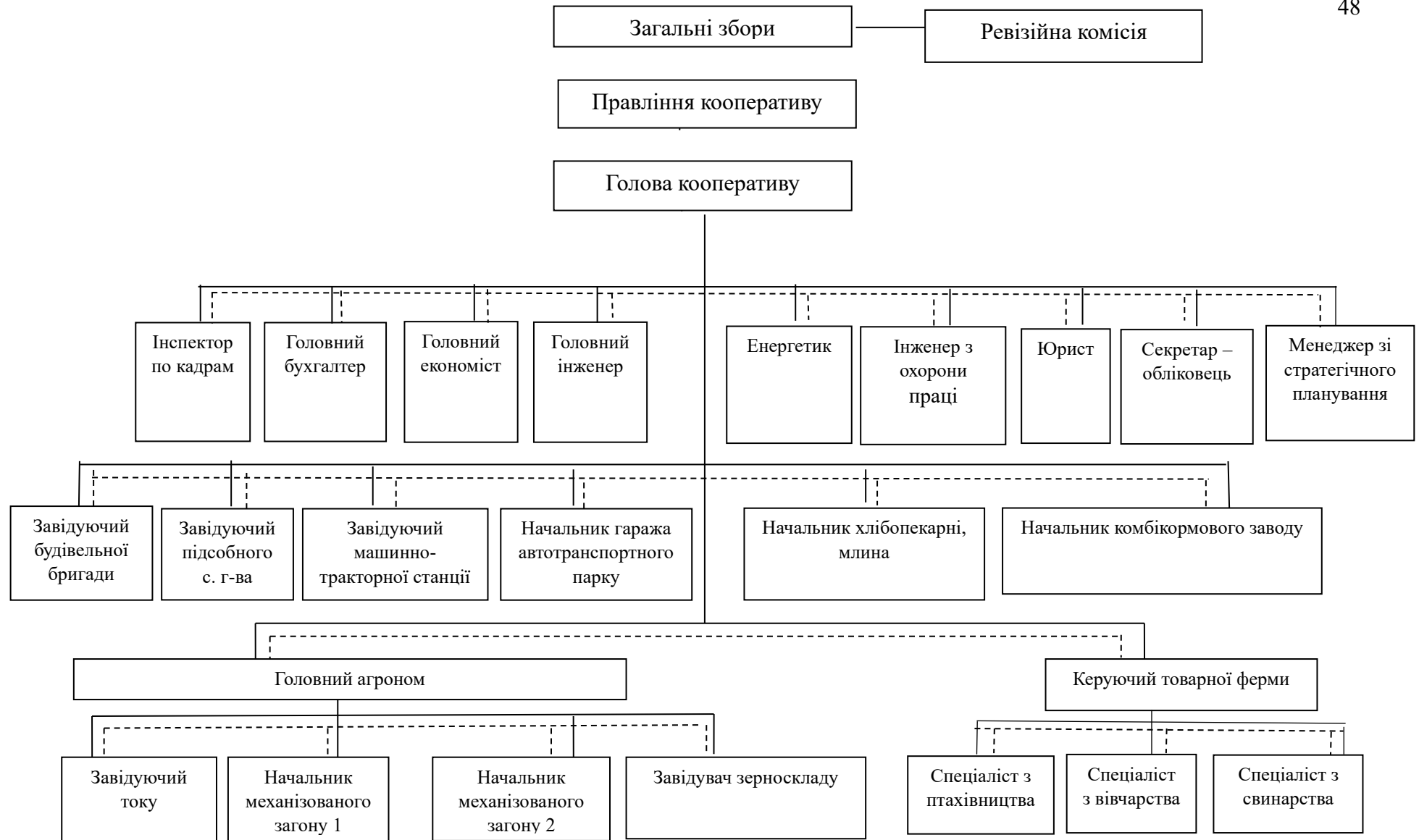


Рисунок 3.4 – Удосконалена організаційна структура управління СВК «РОДИНА»

Власні дослідження автора

В таблиці 3.1 представлено фінансові розрахунки щодо впровадження посади менеджера зі стратегічного планування та розвитку бізнесу.

Таблиця 3.1 – Розрахунок витрат на введення посади менеджера зі стратегічного планування та розвитку бізнесу в СВК «РОДИНА»

№ п/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1.	Місячна заробітна плата спеціаліста, грн.	11800
2.	Премія за досягнення запланованих результатів, грн.	11800
3	Річні витрати на оплату праці спеціаліста, тис. грн.	153,4
4.	Чистий прибуток в середньому за 2020-2022 рр., тис. грн.	28632
5.	Планований валовий прибуток від реалізації продукції у 2025р. (за оптимальним планом), тис. грн.	113789,4
6.	Питома вага річних витрат на введення посади у плановому валовому прибутку на 2025р.	0,14

Власні дослідження автора

На даний момент чисті прибутки господарства в середньому за 3 роки склали 28632 тис. грн. Ми пропонуємо заробітну плату менеджеру зі стратегічного планування та розвитку бізнесу на рівні з іншими головними спеціалістами – 11800 грн. та премію у розмірі окладу за виконання поставлених задач по результатах річної діяльності. За рік витрати на нову посаду складуть 153,4 тис. грн., що становить 0,14% від планового валового прибутку. Отже введення такої посади не призведе до значних втрату прибутковості, поряд з тим допоможе господарству у майбутньому розвитку.

Отже, для досягнення місії СВК «РОДИНА» запропоновано виокремити у власній роботі наступні цілі: розширення каналів реалізації продукції та диверсифікація виробництва до 2025р.; впровадження інновацій в рослинництві та тваринництві до 2025р.; збільшення рівня рентабельності виробництва на 11.43в.п. у 2025р.; розвиток системи стратегічного управління до 2025р.; заохочення працівників з допомогою матеріального стимулювання по результатам річної роботи. Досягнення поставлених цілей повинно забезпечити реалізацію місії господарства, що передбачає інтенсифікацію та диверсифікацію виробництва для задоволення виявлених потреб споживачів.

3.2 Впровадження матричних методів розробки стратегій виробничої діяльності СВК «РОДИНА»

Становлення системи стратегічного управління передбачає виявлення, на основі проведених досліджень стратегії за якою має розвиватись діяльність підприємства в перспективі. Важливою складовою в такому дослідженні є виокремлення стадій життєвого циклу кожного товару господарства, що може бути проведена на основі розробки та інтерпретації матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Для проведення такого дослідження в першу чергу визначимось з тенденціями в реалізації продукції аграрним господарством (табл. 3.2).

За результатами дослідження виявлено, що в динаміці реалізація зернових культур збільшилась на 38190 ц або 33,4%, при цьому пшениці озимої – на 34788 ц або 56,9%, кукурудзи на зерно – на 3374 ц або в 9 раз.

Таблиця 3.2 – Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції в СВК «РОДИНА», ц

Види продукції	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р., %
Зернові і зернобобові всього	114285	185311	152475	133,4
-пшениця озима	61157	89523	95945	156,9
-кукурудза на зерно	406	4509	3780	931,0
-ячмінь	50518	91279	49396	97,8
Соняшник	10892	9432	17525	160,9
Ріпак озимий	7288	31259	50120	687,7
Молоко	4167	281	-	x
Приріст живої маси ВРХ	273	1042	-	x
Приріст живої маси свиней	-	378	616	x
Приріст живої маси овець	1	3	3	300,0
Приріст живої маси коней	9	22	-	x
Приріст живої маси птиці	-	6	-	
Яйця, тис. шт.	-	32	4	x

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Реалізація ячменю зменшилась на 1122 ц або 2,2%.

Для технічних культур спостерігаються позитивні тенденції збільшення реалізації, так соняшнику – на 6633ц або 60,9%, а ріпаку озимого – на 42832 ц або в 7 раз.

Щодо продукції тваринництва, то в динаміці 3 років є тенденції збільшення реалізації приросту живої маси овець в 3 рази, хоча виробництва приросту живої маси овець у 2022р. не здійснювалось. Є зростання в 2 рази в динаміці 2 років приросту живої маси свиней. Реалізація яєць в динаміці 2 років значно зменшилась.

Детальніше співставлення виробництва та реалізації продукції представимо з допомогою показника рівень товарності (табл. 3.3)

За результатами виявлено, що існує висока ефективність реалізації продукції, рівень товарності у 2022 р. по жодній продукції не є меншим за 70%, поряд з тим в динаміці рівень товарності більшості продукції зменшився.

Таблиця 3.3 – Рівень товарності сільськогосподарської продукції в СВК «РОДИНА», %

Види продукції	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р., +/-
Зернові і зернобобові всього	143,5	70,4	100,6	-42,9
-пшениця озима	168,8	61,2	115,6	-53,1
-кукурудза на зерно	100,0	46,7	69,1	-30,9
-ячмінь	60,6	91,6	92,5	31,9
Соняшник	87,2	33,6	73,0	-14,2
Ріпак озимий	83,3	60,0	149,9	66,6
Молоко	93,8	96,6	-	х
Приріст живої маси ВРХ	100,0	102,7	-	х
Приріст живої маси свиней	-	100,0	100,0	х
Приріст живої маси овець	100,0	4,5	-	х
Приріст живої маси коней	100,0	100,0	-	х
Приріст живої маси птиці	-	100,0	-	х
Яйця	-	100,0	100,0	х

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Так рівень товарності зернових та зернобобових культур загалом у 2022 р. склав 100,6%, що є високим рівнем, поряд з тим у 2020р. він був вищий на 42,9 відсоткових пункти (в.п.), аналогічно рівень товарності озимої пшениці є високим (115,6%), поряд з тим меншим за рівень товарності 2020 р. на 53,1 в.п.

Рівень товарності кукурудзи зменшився на 30,9%, але ячменю збільшився на 21,9 в.п. Рівень товарності сояшнику зменшився на 14,2 в.п., при цьому ріпаку зріс на 66,6 в.п. Щодо продукції тваринництва, то в динаміці реалізація майже повністю відповідає виробництву продукції.

На основі цих даних визначимось з повним асортиментом продукції і місцем кожної продукції у діяльності підприємства та у життєвому циклі товару завдяки матриці БКГ.

Згідно даних таблиці 3.4 спеціалізація господарства широка, основу її складають зернові культури, їх питома вага 51,2%, ріпак озимий займає 33,2%, а сояшник 11,1%.

Таблиця 3.4 – Розрахункові дані для позиціювання товарної продукції СВК «РОДИНА» в матриці БКГ (BCG), тис. грн.

Найменування реалізованої продукції	2020р.	2021р.	2022р.	В середньому за 2020-2022рр.		2022р. до 2020р., %
				тис. грн.	%	
Всього по рослинництву	66593	166119	209078	147264	95,5	314,0
1.Зернові і зернобобові всього	47092	102273	87623	78996	51,2	186,1
- пшениця озима	27130	54754	61055	47647	30,9	225,0
- кукурудза на зерно	73	868	896	612	0,4	1224,9
- ячмінь	18809	46651	23414	29625	19,2	124,5
2.Сояшник	7795	12384	31096	17092	11,1	398,9
3.Ріпак озимий	11706	51462	90360	51176	33,2	771,9
Продукція тваринництва	3730	4287	2860	3626	2,4	76,7
4 Молоко	3022	203	-	1075	0,7	-
5 .Приріст живої маси ВРХ	692	2520	-	1071	0,7	-
6. Приріст живої маси свиней	-	1395	2831	1408	0,9	-
7.Приріст живої маси овець	6	10	15	10	0,01	259,0
8. Приріст живої маси коней	11	59	-	23	0,02	-
9. Приріст живої маси свійської птиці		40	-	13	0,01	-
11. Яйця	-	61	11	24	0,02	-
12.Інша сільськогосподарська діяльність підприємства, послуги, промислова продукція	1149	6329	2343	3274	2,1	203,9
Всього продукції сільського господарства, послуги, промислова продукція	71472	176736	214281	154163	100,0	299,8

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Структура матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) представляє собою поділ на чотири квадранти. Особливістю матриці є вибір точок, через які проходить розділення квадрантів. Такий розподіл надає можливість представити ряд рекомендацій для товарів кожного квадранту.

Вертикальна лінія має відносно стабільні координати. Вона визначається як середня частка за групами $100\% / 12 = 8,3\%$. Отже точка розділення лінії «частка ринку» (ЧР) – $8,3\%$. Горизонтальна лінія - точка на лінії «темпи росту ринку» (ТРР), представляє собою середнє арифметичне між темпами росту товарів товарного портфелю агропідприємства, при врахуванні лише позитивних тенденцій. Для СВК «РОДИНА» ця лінія буде проходити на рівні 364%

Представимо результати матричного аналізу (рис.3.5).

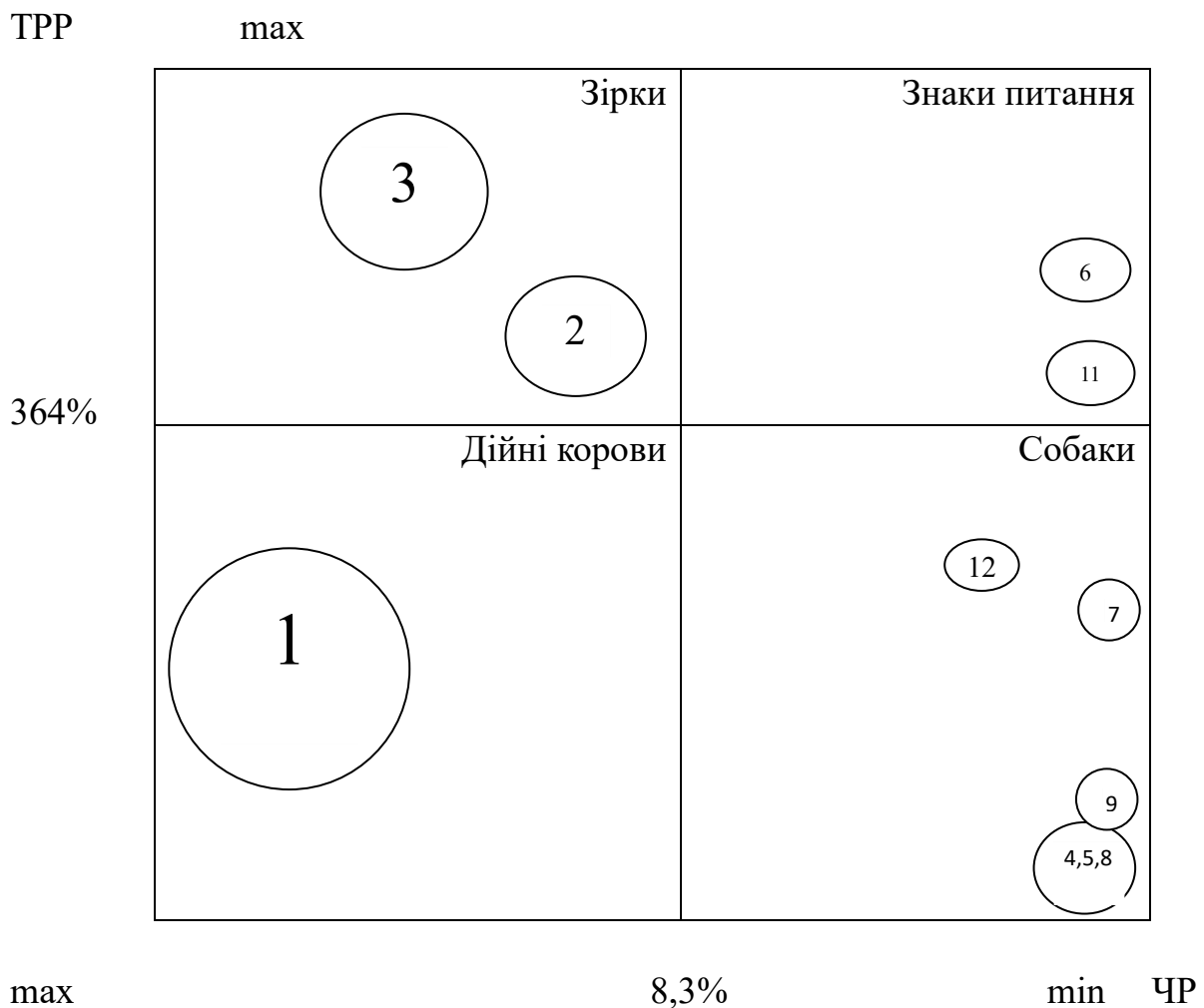


Рисунок 3.5 – Матричний аналіз товарів СВК «РОДИНА» на основі матриці БКГ

Власні дослідження автора

Серед представленої продукції «Знаками питання», тобто товарами з низькою часткою ринку, та при цьому високими темпами приросту є яйця та продукція свинарства, за рахунок того, що ця продукція існує 2 роки, птахівництво є новим для підприємства видом діяльності, а свинарство було поновлено. Для цих товарів бажано обрати стратегію проникнення на ринок та вкласти кошти для подальшого їх розвитку.

«Зірками» в підприємстві є технічні культури – ріпак озимий та соняшник, що мають зростання як в частці ринку так і в темпах, тим самим зменшуючи відсоток зернових культур у структурі. Для цих товарів важливо обрати стратегію розвитку та утримання вже наявних позицій на ринку.

Незважаючи на це «Дійними коровами» є зернові культури, що займають 51,2% в середньому за 3 роки у структурі товарів. Ця продукція є ефективною та має стратегічний характер, як для підприємства. Що досліджується так і загалом для сільського господарства України, як стратегічного гаранта продовольчої безпеки світу. Для цієї продукції необхідно дотримуватись стратегії стабілізації.

До «Собак» - в господарстві відноситься продукція скотарства, реалізація приросту живої маси коней, що елімінована у кінці 2021р., крім того м'ясо птиці, що було лише у 2021р., поряд з тим являється перспективним напрямком розвитку, що поки остаточно не налагоджена.

Крім того важливим напрямком, що має приріст і можливість перейти до квадранту «Знаки питання» є виробництво та реалізація вовни та сфера переробки, представлена переробкою зернових культур та продукцією пекарні, що є на базі господарства. Розвиток цих напрямів має великі перспективи для розвитку в господарстві. Для перспективної продукції квадранту «Собаки» бажано також скористатись стратегією розвитку для переходу у квадрант «Знаки питання» з стратегічною перспективою переходу до «Зірок».

3.3 Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління СВК «РОДИНА» на основі економіко-математичного моделювання

Втілення в життя запропонованих товарних стратегій передбачає розрахунок їх майбутнього розвитку. Проведемо такі розрахунки на базі економіко-математичної оптимізації виробничих та реалізаційних процесів в СВК «РОДИНА» на 2025 р. [6]. Вихідні параметри моделі наведено у додатку В.

На основі діяльності досліджуваного підприємства задача оптимізації передбачає обробіток наявної кількості сільськогосподарських угідь на 2022р. у розмірі 8680 га, з них рілля складе 8670 га, та згідно даних підприємства пасовища складуть 10 га. При цьому структура пасовищ передбачатиме наявність вирощування зернових культур на реалізацію та на корм, технічних культур на реалізацію, крім того планується поновлення кормових культур в господарстві, які відсутні у 2021-2022рр. у вигляді багаторічних трав. При плануванні закладено наступні обмеження площ: (таблиця 1 Додаток В): пшениця озима - 2700-3142 га, ячмінь озимий – 1680-2050 га, кукурудзи на зерно – 300 - 415 га, овес 24-35 га, просо 129-300 га, горох 99-305 га. Для технічних культур передбачені межі: соняшник – 930-1220 га, озимий ріпак - 1500-1832 га, 10 га угідь планується відвести на багаторічні трави та 105 га відвести під пари.

У додатку В ми також представляємо плани щодо оптимального раціону годівлі свиней, овець та птиці. Нормативи внесення добрив під культури для забезпечення вищого рівня врожаю представлених культур.

В таблиці 3.5 представлено базові техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації агропідприємства.

Так в проекті господарство зможе досягти результатів урожайності 2021р., який був найбільш прибутковим для агропідприємства. Крім того ціни реалізації продукції господарства значно нижчі за ринкові, завдяки діям служби стратегічного планування підприємства планується більш детальне дослідження ринків збуту та появи більш вигідних ринків збуту з вищими цінами на продукцію. Внесення добрив, дослідження ринків відобразяться в собівартості

продукції, що також буде мати тенденцію до збільшення. Поряд з тим ефективно планування передбачає, що собівартість буде менше за доходи по всій продукції.

Таблиця 3.5 – Техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації в СВК «РОДИНА»

Види продукції	Урожайність, ц/га; Продуктивність, ц/гол.	Затрати праці	Собівартість реалізованої продукції, грн./ц	Ціни реалізації, грн./ц
пшениця озима	46,4	1,1	859	1100
кукурудза на зерно	50,0	1,3	917	1234
ячмінь	49,8	1,1	805	1200
просо	28,7	1,2	1140	1290
овес	20,0	0,9	975	1100
горох	25,0	0,9	1245	1300
соняшник	24,5	2,6	1100	1900
ріпак озимий	28,4	2,5	1262	1805
багаторічні трави	100,0	1,2	-	-
приріст живої маси свиней	1,60	10,5	6500	6812
приріст живої маси овець	4,21	12,8	2300	5584
вовна	0,19	0,4	1800	3000
яйця, шт./гол.	0,0293	0,4	2500	2950

Власні дослідження автора

Особливої уваги треба приділити диверсифікації виробництва і розвиток «Знаків питання» та «Собак», що за результатами повинні перейти до «Знаків питання» господарства.

На основі виявлених тенденцій та техніко-економічних показників визначено змінні та обмеження задачі (додаток Г,Д) та розроблено економіко-математичну модель оптимізації діяльності досліджуваного господарства. Модель розрахована з допомогою програми Microsoft Excel, з використанням надбудови “Роз’язувач”.

Матриця представлена у додатку Е. Її опис представлено на основі співставлення отриманих оптимізаційних результатів з показниками діяльності досліджуваного агропідприємства в динаміці 3 років.

В першу чергу дослідимо зміни у посівних площах, що визначені згідно оптимізаційного плану (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Склад і структура посівних площ СВК «РОДИНА» в проекті на 2025р.

Показники	В середньому за 2020-2022 рр.		Проект на 2025р.		Проект до середнього	
Зернові і зернобобові культури, всього	5357,9	61,8	5511,1	63,6	153,1	102,9
в тому числі пшениця озима	3005,9	34,6	2700	31,2	-305,9	89,8
озимий ячмінь	1843,9	21,3	2050	23,7	206,1	111,2
кукурудза на зерно	208,7	2,4	415	4,8	206,3	198,9
овес	8,0	0,1	24	0,3	16,0	300,0
просо	143,0	1,6	223	2,6	80,1	156,0
горох	214,4	2,5	99	1,1	-115,4	46,2
Технічні культури - всього	2925,5	33,7	3043,8	35,1	118,3	104,0
соняшник	1117,9	12,9	1220	14,1	102,1	109,1
ріпак озимий	1721,6	19,8	1824	21,1	102,2	105,9
Кормові культури	291,7	3,4	10	0,1	-281,5	3,5
Площа посівів, всього	8575,1	98,8	8554,9	98,8	-20,2	99,8
Пари	101,7	1,2	105,1	1,2	3,4	103,4
Всього посівів, га	8676,8	100,0	8660,0	100,0	-16,8	99,8

Власні дослідження автора

За результатами таблиці виявлено, що у 2025 р. площі посівів складуть на 16,8 га менше ніж в середньому за 3 роки, поряд з тим площі будуть на рівні 2022р. І планується, що вони не будуть змінюватись у розмірі в період дослідження. При цьому площі зернових культур в динаміці збільшиться на 153,1 або 2,9 %, серед зернових зазнають збільшення озимий ячмінь на 11,2%, кукурудза – на 98,9%, овес в 3 рази, просо – на 56%. При цьому площі озимої пшениці зменшиться на 305,9 га , а гороху на 115,4 га.

Технічні культури у динаміці зростуть на 118,3 га або 4%, при цьому соняшник – на 9,1% та ріпак на 5,9%. Кормові культури в середньому за 3 роки складають 3,4%, поряд з тим з 2021р. вони не вирощувались. В проекті плануємо

відвести 10 га під кормові культури, а саме багаторічні трави. Крім того планується наявність 105,1 га парів, що є на рівні середнього за 2020-2022рр.

Проаналізуємо зміни у виробництві продукції на реалізацію в господарстві (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Обсяги реалізації основних видів продукції в СВК «РОДИНА» в проекті на 2025р., ц

Види продукції	В середньому за 2020-2022 рр.	Проект на 2025р.	Проект до середнього	
			ц	%
Продукція рослинництва				
Зернові культури	150690	251405	100715	166,8
- пшениця озима	82208	125280	43072	152,4
- ячмінь	63731	102090	38359	160,2
- кукурудза на зерно	2898	20750	17852	715,9
- просо	3	480	477	18000,0
- овес	1648	1805	157	109,5
- горох	202	1000	798	495,9
Технічні культури	42172	81686	39514	193,7
- соняшник	12616	29890	17274	236,9
- ріпак	29556	51796	22240	175,2
Продукція тваринництва				
- приросту живої маси свиней	331	780	449	235,4
- приросту живої маси овець	2	65	63	2785,7
- вовна		9	9	
- яйця, тис. шт.	12	34	22	283,3

Власні дослідження автора

За результатами таблиці виявлено, що планується зростання реалізації всієї продукції як рослинництва так і тваринництва, такі результати будуть базуватись на обраній виробничій стратегії інтенсифікації, в рослинництві важливу роль відіграватиме нормативно сформовано внесення добрив для посилення врожаїв, в тваринництві скорегована структура кормів, для забезпечення більшої продуктивності без значного зростання в кількості тварин. Крім того господарство націлено скористатись можливостями, що відкриваються по основі проєкту «Нова аграрна політика».

В проєкті планується зростання всіх видів зернових культур господарства, загалом на 100715 ц або 66,8%, при цьому значний розвиток планується у виробництві і реалізації просо – на 477 ц або в 180 раз, кукурудзи на зерно – на 12852 ц або в 7 раз та гороху – на 798 ц або в 5 раз. Також планується зростання технічних культур – на 39514 ц або 93,7%.

Важливим аспектом у стратегії диверсифікації виробництва буде розвиток галузі тваринництва, акцент націлений на забезпечення сталого зростання свинарства зі збільшенням реалізації продукції на 449 ц або в 3 рази, зростанням реалізації приросту живої маси овець на 63 ц або в 27 раз, відповідно поява реалізації вовни у розмірі 9 ц, реалізація яєць, що повинна зрости майже в 3 рази. В подальшому планується також розвиток м'ясного птахівництва в господарстві.

Для забезпечення розвитку галузі тваринництва у табл. 3.8 представлено проєкт середньорічного поголів'я тварин.

Таблиця 3.8 - Середньорічне поголів'я СВК «РОДИНА» в проєкті на 2025р.

Показник	В середньому за 2020-2022 рр.	Проєкт на 2025р.	Проєкт до середнього	
			(+/-)	%
Свиней	328	488	160	148,6
Овець м'ясної породи	12	15	3	125,0
Овець на вовну	81	89	8	110,0
Свійська птиця	1099	1160	61	105,6

Власні дослідження автора

В проєкті на 2025р. планується зростання поголів'я свиней на 160 гол. або 48,6%, овець м'ясної породи – на 3 гол або 25%, на вовну – на 8 гол або 10%, свійської птиці – на 61 гол або 5,6%.

Результати реалізації продукції у вартісному виразі представлено у табл. 3.9. Слід зазначити, що планується зростання цін на продукцію за рахунок загальних тенденцій на ринку та виявлення найкращих каналів реалізації продукції.

Так загалом планується отримати на 301571,8 тис. грн або в 3 рази більше доходів від реалізації продукції, при цьому відсоток доходів від промислової

діяльності планується залишити на рівні 2020-2022рр. - 2,1 %, відповідно доходи від сільськогосподарської діяльності складуть 97,9%.

Таблиця 3.9 - Вартість і структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції СВК «РОДИНА» в проекті на 2025р.

Види продукції	В середньому за 2020-2022 рр.		Проект на 2025р.		Проект до середнього	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва	147263,5	95,5	440360,6	96,6	293097,1	299,0
Зернові та зернобобові культури - всього	78995,9	51,2	290077,9	63,7	211082,1	367,2
- пшениця озима	47646,5	30,9	137808,0	30,2	90161,5	289,2
- ячмінь озимий	29624,6	19,2	122508,0	26,9	92883,4	413,5
- кукурудза на зерно	612,3	0,4	25605,5	5,6	24993,2	4181,9
- овес	307,1	0,2	528,0	0,1	220,9	171,9
- просо	977,2	0,6	2328,5	0,5	1351,2	238,3
- горох	133,5	0,1	1300,0	0,3	1166,5	974,0
Технічні культури - всього	68267,6	44,3	150282,7	33,0	82015,0	220,1
- соняшник	17091,6	11,1	56791,0	12,5	39699,4	332,3
- ріпак озимий	51176,0	33,2	93491,7	20,5	42315,6	182,7
Продукція тваринництва	3625,8	2,4	5804,0	1,27	2178,3	160,1
- приросту живої маси свиней	1408,5	0,91	5313,4	1,17	3904,9	377,2
- приросту живої маси овець	10,2	0,01	363,4	0,08	353,2	3562,7
- вовна		0,00	27,0	0,01	27,0	
- яйця	24,0	0,02	100,3	0,02	76,3	417,6
Всього по сільському господарству	150889,3	97,9	446164,6	97,9	295275,3	295,7
Інша діяльність	3274	2,1	9570,4	2,1	6296,4	292,3
Всього доходів	154163,3	100	455735,1	100,0	301571,8	295,6

Власні дослідження автора

В розрізі культур, доходи зернових культур зростуть на 211082,1 тис. грн. або в 3,7 раз, технічних культур – на 82015 тис. грн або в 2 рази, продукція тваринництва загалом зросла на 2178,3 тис. грн. або на 60,1%. По структурі рослинництва займатиме 96,6 %, що на 1.1 в.п. більше ніж у 2020-2022рр., в свою чергу тваринництво 1,27 %, це менше за середнє у 2020-2022рр. за рахунок того, що господарство мало у 2020р. скотарство, що займало 5% у структурі доходів, поряд з тим у 2021р. воно було еліміновано.

В перспективі тваринництво повинно зайняти більшу питому вагу у діяльності господарства, поряд з тим поступово в стратегічному періоді.

Отримані результати знайшли відображення у загальній економічній ефективності діяльності сільськогосподарського виробництва СВК «РОДИНА».

Таблиця 3.10 - Проект економічної ефективності сільського господарства СВК «РОДИНА»

Показники	В середньому за 2020-2022 рр.	Проект на 2025р.	Проект до середнього	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	154163,0	446176,5	292013,52	289,42
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	125531,0	332387,1	206856,10	264,78
Валовий прибуток, тис. грн.	28632,0	113789,4	85157,42	397,42
Рентабельність виробничої діяльності, %	22,81	34,23	11,43	X

Власні дослідження автора

За рахунок проведених удосконалень господарство матиме можливість збільшити власні чисті доходи в 3 рази, а власні валові прибутки в 4 рази. При врахуванні збільшень в собівартості в 2,6 раз господарство зможе отримати рівень рентабельності виробництва у розмірі 34,23%, що на 11,43% більше ніж в середньому за 2020-2022рр.

Отже, проведені дослідження виокремили систему стратегічного управління в межах діяльності СВК «РОДИНА», показали орієнтири для ефективного розвитку для ведення сталого господарювання, забезпечення попиту споживачів на продукцію сільського господарства та участь у глобальному питанні щодо продовольчої безпеки.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та запропоновано практичні заходи щодо становлення та розвитку системи стратегічного управління в СВК «РОДИНА». За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1 Система стратегічного управління представляє собою таке управління, що забезпечує існування та досягнення поставлених цілей суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі; засновується на вдосконаленні людського потенціалу; корегує виробничу діяльність при наявності зміни в споживчому попиті; швидко реагує на зовнішні зміни та відображає їх в системі управління; забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

2 Кожне аграрне підприємство не може мати лише одну стратегію по якій воно працює, підприємство обирає стратегії на основі свого етапу розвитку, своїх наявних конкурентних позицій та планових змін, ринкової ситуації, крім того поділяє стратегії по функціональному та операційному призначенню. При цьому підпорядковуючи ці стратегії загальній цілі діяльності підприємства, взаємо узгоджуючи їх.

3 Для формування ефективної системи стратегічного управління аграрним підприємством бажано скористатись наступними порадами: швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; бути готовими до прийняття ризикованих рішень; застосовувати сучасні підходи до управління; створити атмосферу готовності до змін у колективі; користуватись наявним креативним потенціалом співробітників; застосовувати ірраціональні методи прогнозування; вміти швидко впроваджувати контрзаходи. За рахунок цього система стратегічного управління аграрного підприємства зможе набути більшої ефективності та швидше адаптуватись до мінливих умов зовнішнього середовища.

4 На основі PEST-аналізу виявлено, що незважаючи на воєнний стан, завдяки потужної підтримки Європи, запозичення європейського досвіду та

удосконалення власної діяльності господарства аграрної сфери мають великі перспективи для розвитку. Воєнний стан підтвердив, що для України аграрна сфера є пріоритетною для розвитку, а для всього світу показав, що продовольча безпека світу в значній мірі залежить саме від України. Завдяки цьому аграрна сфера здобула значної підтримки з боку держави та європейської спільноти і має значні перспективи для швидкого відновлення та розвитку. За результатами SWOT-аналізу основні стратегії в діяльності СВК «РОДИНА» повинні бути направлені на наступні сфери: за рахунок покращення бізнес-клімату в агропродовольчій сфері господарство може забезпечити подальше зростання ефективності власної діяльності; за рахунок направленості на диверсифікацію та поновлення галузі тваринництва в державі є сприятливі умови розвитку цієї сфери й в господарстві; за рахунок наявності зрошувальних систем для обробітку сільськогосподарських земель є можливість проведення гідротехнічної меліорації земель, що спроможна призвести до зростання урожайності в 2-3 рази та дає можливість інтенсифікації виробництва; за рахунок реалізації проєкту «План відновлення України» робочою групою «Нова аграрна політика» є сприятливі умови для постійного інноваційного підходу до процесу виробництва; за рахунок доступу до кращих інноваційних технологій на основі Меморандуму між Мінагрополітики та фірмами "Адама" і "Сингента" є можливість оновлення сортової бази. Крім того стратегії повинні враховувати мінімізацію наступних загроз у співставленні з слабкими сторонами виявленими в господарстві: через воєнний стан в країні, економічну нестабільність уповільнюються зміни в ціноутворенні та інноваційному розвитку; через значний вплив війни на екологічний стан та відповідно родючість земель відбувається збільшення ризикованості землеробства; через високу вартість залучення висококваліфікованого персоналу або навчання власного персоналу подовжується відсутність відділу стратегічного планування в організаційній структурі підприємства. Врахування зазначених позицій в стратегічному управлінні діяльністю СВК «РОДИНА» забезпечить стале зростання його ефективності та сприятиме укріпленню його фінансового стану.

5 Загалом, галузь рослинництва господарства показала позитивні результати в динаміці 3 років, поряд з тим галузь тваринництва знаходиться у досить невизначеному стані і змінює свій напрям з року в рік.

6 Господарство наряду зі збільшенням урожайності власних культур, не має стійкого позитивного результату у ефективності в вартісному виразі, в першу чергу за рахунок змін у витратності власної продукції. Поряд з тим за рахунок зростання інтенсифікації виробництва, в стратегічному періоді є можливість зростання ефективності ведення діяльності господарства.

7 Для становлення системи стратегічного управління в підприємстві ми пропонуємо ввести нову посаду - менеджер зі стратегічного планування та розвитку бізнесу, який би проводив відповідні дослідження для виявлення оптимальних стратегічних рішень і підпорядковувався б безпосередньо керівнику підприємства. Крім того нами визначено одним із стратегічних напрямів розвитку господарства – розвиток тваринництва, тому ми пропонуємо виділити із працівників господарства окремо відповідальних за галузь свинарства, вівчарства та птахівництва і поновити цех тваринництва в господарстві. Такі заходи будуть проведені серед працівників господарства без залучення нових кадрів. Ми пропонуємо заробітну плату менеджеру зі стратегічного планування та розвитку бізнесу на рівні з іншими головними спеціалістами – 11800 грн. та премію у розмірі окладу за виконання поставлених задач по результатам річної діяльності. За рік витрати на нову посаду складуть 0,14% від планового валового прибутку. Отже введення такої посади не призведе до значних втрату прибутковості, поряд з тим допоможе господарству у майбутньому розвитку.

8 Для досягнення місії СВК «РОДИНА» запропоновано виокремити у власній роботі наступні цілі: розширення каналів реалізації продукції та диверсифікація виробництва до 2025р.; впровадження інновацій в рослинництві та тваринництві до 2025р.; збільшення рівня рентабельності виробництва на 11.43в.п. у 2025р.; розвиток системи стратегічного управління до 2025р.; заохочення працівників з допомогою матеріального стимулювання по

результатам річної роботи. Досягнення поставлених цілей повинно забезпечити реалізацію місії господарства, що передбачає інтенсифікацію та диверсифікацію виробництва для задоволення виявлених потре споживачів. На основі проведення матричного аналізу завдяки матриці Бостонської консалтингової групи було згруповано товари в 4 групи. Серед представленої продукції «Знаками питання», є яйця та продукція свинарства, за рахунок того, що ця продукція існує 2 роки, птахівництво є новим для підприємства видом діяльності, а свинарство було поновлено. Для цих товарів бажано обрати стратегію проникнення на ринок та вкласти кошти для подальшого їх розвитку. «Зірками» в підприємстві є технічні культури – ріпак озимий та соняшник, що мають зростання як в частці ринку так і в темпах, тим самим зменшуючи відсоток зернових культур у структурі. Для цих товарів важливо обрати стратегію розвитку та утримання вже наявних позицій на ринку. Незважаючи на це «Дійними коровами» є зернові культури, що займають 51,2% в середньому за 3 роки у структурі товарів. Ця продукція є ефективною та має стратегічний характер, як для підприємства. Що досліджується так і загалом для сільського господарства України, як стратегічного гаранта продовольчої безпеки світу. Для цієї продукції необхідно дотримуватись стратегії стабілізації. До «Собак» - в господарстві відноситься продукція скотарства, реалізація приросту живої маси коней, що елімінована у кінці 2021р., крім того м'ясо птиці, що було лише у 2021р., поряд з тим являється перспективним напрямком розвитку, що поки остаточно не налагоджена. Крім того важливим напрямком, що має приріст і можливість перейти до квадранту «Знаки питання» є виробництво та реалізація вовни та сфера переробки, представлена переробкою зернових культур та продукцією пекарні, що є на базі господарства. Розвиток цих напрямів має великі перспективи для розвитку в господарстві. Для перспективної продукції квадранту «Собаки» бажано також скористатись стратегією розвитку для переходу у квадрант «Знаки питання» з стратегічною перспективою переходу до «Зірок».

9 За рахунок проведення оптимізації діяльності підприємства на засадах економіко-математичного моделювання розроблено економічне

обґрунтування удосконалення діяльності господарства матиме можливість збільшити власні чисті доходи в 3 рази, а власні валові прибутки в 4 рази. При врахуванні збільшень в собівартості в 2,6 раз господарство зможе отримати рівень рентабельності виробництва у розмірі 34,23%, що на 11,43% більше ніж в середньому за 2020-2022рр.

Отже, проведені дослідження виокремили систему стратегічного управління в межах діяльності СВК «РОДИНА», представили орієнтири для ефективного ведення та розвитку господарювання, забезпечення попиту споживачів на продукцію сільського господарства та участь у глобальному питанні продовольчої безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. К: Економіка, 2018. 320 с.
2. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами, К.: Наука, 2018. 328с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
4. Балан О. С., Лебідь Н. Г. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 4 (10). С. 97–106. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/11348>.
5. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. –Херсон : ХДУ, 2014. №8. Ч.2. С. 77-81.
6. Бахрушин В.Є. Математичне моделювання: Навчальний посібник. Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2004. 140 с.
7. Василенко Л., Добровінський М. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 3. С. 123–126.
8. Васьківська К.В., Сембай І.В. Соціально-економічні аспекти розвитку сільських територій. *Регіональна економіка*. 2009. № 2. С. 142-145.
9. Висоцький Т. Нова аграрна політика: довіра до сільського господарства України зміцнюється. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/849957.html>
10. Виханський О. С. Стратегічне управління. К.: Знання, 2020. 296 с.
11. Віннікова І. І., Марчук С. М. Розвиток конкурентних відносин на ринку житлово-комунальних послуг. *Вісник Хмельницького національного університету* 2019. № 15. С. 72 – 75.
12. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23. 78

13. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24–27.
14. Дашко І. М. Методичні засади оцінювання платоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 23.4. С. 197-203. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2018_23.4_34.pdf. 15
15. Дерев'янка Д. В. Економічна стійкість підприємств : інтегральні підходи до оцінювання. *Збірник наукових праць Уманського держ. аграрного ун-ту*. Випуск 72. URL: <http://udau.edu.ua/library>. 17
16. Діденко, Є. О., Крисанова Ю. В. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. *Ефективна економіка* № 12, 2016 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306>
17. Закон України Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України № 1877-IV від 24.06.2004 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> 69.
18. Закон України Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року: Закон України № 2982-15 від 18.10.2005 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2982-15>.
19. Закон України Про промислово-фінансові групи в Україні : Закон України від 21.11.1995 р. № 437/96-ВР URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/437/95-%D0%B2%D1%80> 70.
20. Закон України Про ціни і ціноутворення : Закон України від 24 груд. 1990 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/507-12>
21. Кендюхов О.В. Маркетинг: навч. пос. / за ред. О.В. Кендюхов. Донецьк: ДІЕГП, 2002. – 264 с.
22. Коваленко В.І. Ефективність виробничої діяльності та дохідність аграрних формувань Херсонської області. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 163. С. 17-21
23. Ковальський А. О. Аналіз структури діючих суб'єктів комунальної власності в Україні. *Економічний розвиток держави, регіонів, підприємств і*

- підприємництва: проблеми та перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м.Запоріжжя, 6 травня 2017 р). Запоріжжя, 2017. С. 35–37.*
24. Козинець Г., Попова С. П., Удосконалення фінансування підприємств комунальної форми власності. *Наукові записки*, вип.10, част. II С. 131–136. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/5217/1/24.pdf>
 25. Комяков О.М. Державне регулювання перехідної економіки: автореф. дис... канд. екон. наук. К., 2000. 19 с.
 26. Корецький М.Х. Державне регулювання аграрної сфери у ринковій економіці: Моногр. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 260 с.
 27. Лівінський А.І. Механізм інституційного регулювання реновацій у функціонуванні підприємств тваринництва *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*, 2017. № 5. С. 103-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2017_5_14
 28. Макаренко П.М. Моделі аграрної економіки. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 682 с.
 29. Мандзюк О.М. Костюкевич Р.М., Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем. 2016. Вип. 26. С. 74–82.
 30. Мескон М. Основи менеджменту. К.: Знання, 2019. 672 с.
 31. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія, 2009. – 544 с.
 32. Мінцберг Г. Школи стратегії: стратегічне сафарі екскурсія по хащам стратегії менеджменту. Х: ВТУ, 2002. 300 с.
 33. Мочерний С. В. Устинко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2007. 280с.
 34. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. К. : ТОВ „УВПК „ЕКСОД”, 2001. 559 с.
 35. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. *Вісник. Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2018. № 815. С. 104-112.

36. Окландер І. Хорор-маркетинг : модель впливу на споживачів. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 2 (60). С. 10 - 12.
37. Окландер М.А., Чукурна П. Е. Маркетингова цінова політика: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2012- 222 с.
38. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління. *Регіональна економіка*. 2018. № 2. С. 7–17.
39. Петренко О.П. Харківський Д.Ф. Ефективність управління інноваційним розвитком зернового виробництва: економічні аспекти: Монографія. Одеса: Інтерпрінт, 2014. – 192 с.
40. Пилипчик В. П. Контроль, оцінки та аналіз ефективності маркетингової діяльності. К, 2008. – с. 28-32.
41. Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2010. № 62. С. 33-40. 6
42. Поволоцька О. Л. Управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах господарювання, Л., 2009. № 6. с. 252-257
43. Пономаренко В. С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах : наукове видання / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська, І. М. Волик, та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора В. С. Пономаренка, докт. екон. наук, доцента О. М. Ястремської. Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. 452 с.
44. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів. К.: Бізнес, 2015. 452 с.
45. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : Наказ від 31.03.2016 № 79. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>

46. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF>
47. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика» URL:<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf>
48. Рудниковський О. В. Показники оцінювання ефективності управління підприємством в ринкових умовах. *Наука й економіка*. 2011. № 3 (23). С. - 68-73.
49. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 2 (30). С. 109-116. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>.
50. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства. URL: <http://www.iteam.ru>
51. Собкевич О., Русан В., Юрченко А., Скороход В. "Щодо підвищення ефективності господарювання аграрних формувань". *Аналітична записка Відділ секторальної економіки*. URL: <http://www.niss.gov.ua>
52. Соколенко В. А., Бондаренко О. М. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник Національного технічного інституту «Харківський політехнічний інститут»*. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. 53 (1162). С. 70-74.
53. Соціально-економічні проблеми розвитку українського села і сільських територій: *Матеріали до Сьомих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників* (Київ, 9-10 листопада 2005 р.) К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 83 с.

54. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 327-333. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_4_44.
55. Сухова Л. Ф., Чернова Н. А. Практикум по розроботці бізнес-плану і фінансовому аналізу підприємства: Учеб. Посібник. -Х.: Фінанси і статистика, 1999.160с.
56. Сухорська У. Р., Ярошевич Н. Б. Підходи до визначення маркетингової стратегії у практичній діяльності підприємств. *Науковий вісник*. 2010. №16. С. 220–223.
57. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії. Л :Друк, 2018. 576 с.
58. Тюха І. В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка промисловості*. 2015. № 3. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2015_3_9. 77
59. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. К.: Академвидав, 2016. 288 с.
60. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
61. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 700с.
62. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. Вісник Хмельницького національного ун-ту. Хмельницьк, 2017. № 2, Том 2. С.99-103.
63. Шубін О. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства. *Журнал Європейської економіки*, 2003. № 4. С. 468-479.
64. Юрченко О. А. Переваги використання маркетингу на підприємствах АПК. *Маркетинг в Україні*, 2010. № 2. С. 22–30.
65. Якубів В.М. Структура та цільові орієнтири інноваційної стратегії становлення агроформувань. *Інноваційна економіка*, 2008. № 3. С. 25-30.

ДОДАТКИ

Таблиця 1. Дослідження підходів до визначення сутності стратегії

№	Джерело	Сутність визначення
В розрізі впровадження моделі дій		
1.	А. Зуб	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення вставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.
2.	Б. Карлофф	Стратегія – це узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства.
3.	Н. Смирнова А. Фоміна	Стратегія – це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє підприємству найліпшим чином виконати власну місію і домогтися стійких конкурентних переваг.
4.	Л. Зайцев М. Соколова	Стратегія – це комбінація запланованих дій і швидких рішень з адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз послаблення конкурентних позицій.
В розрізі прийняття рішень		
5.	І. Ансофф	Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується в ході власної діяльності.
6.	М. Крук	Стратегія – це правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації.
7.	Г. Мінцберг	Стратегія – це послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень.
8.	О. Вінокуров	Стратегія – це система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.
9.	П. Дойл	Стратегія – це комплекс прийнятих рішень.
В розрізі впровадження управлінського плану		
10.	М. Мескон М. Альберт Ф. Хедоури	Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення цілей.
11.	А. Томпсон А. Стрікланд	Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення вставлених цілей.
12.	Р. Фатхутдінов	Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності.
13.	Л. Мельник	Стратегія – це довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту.
14.	Б. Райзберг Л. Лозовський Б. Стародубцева	Стратегія – це довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємства щодо відношення до виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту.
15.	В. Глюк	Стратегія – це уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства.
В розрізі вибору напрямку розвитку		
16.	Б. Мізюк	Стратегія – це генеральний напрям діяльності підприємства, який повинен призвести до вставленої мети.
17.	А. Гітельман	Загальний напрям, генеральна лінія розвитку підприємства.
18.	В. Соловйов	Стратегія – це ведучий напрям руху задля поетапного досягнення будь-яких цілей.
19.	О. Віханський	Стратегія – це довгостроковий, якісно спрямований напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємовідносин усередині суб'єкту ринку, а також позиції у навколишньому середовищі, що призводять до досягнення цілей.
20.	З. Шершньова	Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями у межах власної політики.
21.	М. Туленков	Стратегія – це встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність підприємств, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції.
22.	В. Пономаренко О. Пушкар О. Тридід	Стратегія – це ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги у досягненні цілей.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА З СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

I. Загальні положення

Менеджер зі стратегічного планування належить до категорії керівників.

На посаду менеджера зі стратегічного планування призначається особа, яка має вищу професійну освіту за спеціальністю «менеджмент», додаткову соціальну освіту, досвід роботи на посаді технічного або професійного (профільного) керівника планування не менше 5 років, досвід роботи з розвитку підприємства не менше 3 років

Менеджер зі стратегічного планування повинен знати:

- ринкову економіку, підприємництво та ведення бізнесу.
- ситуацію на товарному, фінансовому ринках.
- Основи маркетингу.
- Теорію та практику менеджменту, макро- та мікроекономіки, ділового адміністрування, біржової, страхової, банківської та фінансової справи.
- Основи економічного та соціального моделювання.
- Загальні соціально-економічні питання та основні статистичні показники.
- Методи та процедури статистичних досліджень.
- принципи стратегічного планування.
- порядок розробки планів, визначення ступеня їх реалізації.
- основи технології виробництва.
- структуру управління підприємством.
- Перспективи інноваційної та інвестиційної діяльності.
- методи обробки інформації з використанням сучасних технічних засобів комунікації та зв'язку, комп'ютерів.
- Іноземна мова.
- Законодавство про працю та охорону праці.

Призначення на посаду менеджера зі стратегічного планування та звільнення з посади провадиться наказом керівника підприємства за поданням інспектора по кадрам.

Менеджер зі стратегічного планування підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства.

II. Посадові обов'язки

Менеджер зі стратегічного планування:

Аналізує необхідність розвитку підприємства, визначає вузлові моменти розвитку.

Здійснює аналіз ресурсів підприємства (виробничі, матеріально-технічні, інформаційні, кадрові та інші); аналізує та систематизує техніко-економічні та соціально-економічні показники роботи підприємства.

Аналізує середовище зовнішнього (непрямого) впливу (демографічні, екологічні, соціокультурні, технологічні, економічні, політичні чинники та

показники) та середовище внутрішнього (безпосереднього) впливу (тенденції зміни законодавства, характеристику споживачів, постачальників та конкурентів).

Проводить конкурентний аналіз, складає портрет конкурентів, визначає перспективи розвитку конкурентів; проводить порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємства.

Обирає стратегію та визначає пріоритети розвитку підприємства; визначає методи досягнення мети; доводить вибір цілей; визначає інструменти досягнення цілей.

Визначає основні засади політики розвитку підприємства.

Організує стратегічне планування для підприємства загалом і, зокрема, у відокремлених структурних підрозділах підприємства (представництвах, філіях, пр.).

Визначає основну концепцію перспективного плану (реконструкція чи розвиток вже існуючого бізнесу, вибір нових компонентів бізнесу, впровадження нових технологій та зміна виробничої та організаційної структури підприємства, визначення нових видів бізнесу, освоєння нових ринків тощо).

Аналізує можливість, вид і рівень ризиків і під час «вузлових» етапів плану, визначає способи зниження кожного виду ризику чи засоби управління ризиком.

Моделює розвиток ситуації під час реалізації основних елементів концепції; визначає характер, основу стратегічних рішень, які необхідно ухвалити для реалізації концепції плану; проектує основні заходи та програми, які необхідно провести для реалізації плану.

Розробляє проект перспективного плану та подає його керівникам підрозділів для ознайомлення та направлення пропозицій щодо виправлення плану; відповідає на інформаційні запити підрозділів підприємства з проблем прогнозування та розвитку; дає експертну оцінку життєздатності поточних проектів профільних відділів за умов нового перспективного плану.

Виконує за пропозиціями профільних відділів спеціальні статистичні дослідження, вибирає статистичні процедури досліджень, готує результати досліджень та подає їх відділам для коригування змісту плану.

Складає прогноз розвитку підприємства відповідно до перспективного плану, визначає головні елементи бізнес-планів підприємства.

Здійснює координацію виконання окремих етапів перспективного (стратегічного) плану; вносить корективи в план виходячи із ситуації, що складається на окремих етапах реалізації плану.

Складає звіти, рекомендації, методики прийняття рішень та виконання дій щодо реалізації окремих етапів плану.

III. Права

Менеджер зі стратегічного планування має право:

На інформацію про всі показники роботи підприємства, доступ до комерційної інформації.

Залучати до планування профільних спеціалістів підприємства.

Запитувати та отримувати від керівників профільних підрозділів підприємства та спеціалістів необхідні інформацію та документи.

Здійснювати спостереження за діями та рішеннями керівного складу підприємства щодо реалізації окремих етапів плану.

Діяти від імені підприємства, представляти інтереси підприємства у взаєминах з органами державної влади та місцевого самоврядування з питань отримання статистичної та іншої інформації.

У межах своєї компетенції підписувати та візувати документи, видавати за своїм підписом розпорядження по підприємству з питань планування.

Самостійно листуватися зі структурними підрозділами підприємства, а також іншими організаціями з питань, що входять до його компетенції.

IV. Відповідальність

Менеджер зі стратегічного напрямку відповідає:

За неналежне виконання чи невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією, — у межах, встановлених чинним трудовим законодавством України.

За правопорушення, скоєні у процесі своєї діяльності, — у межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

За заподіяння матеріальних збитків підприємству — у межах, встановлених чинним трудовим та цивільним законодавством України.

Для побудови економіко-математичної моделі оптимізації структури виробництва перш за все сформуємо вхідних параметри моделі.

В таблиці 1 представлено допустимі коливання різних сільськогосподарських культур у структурі ріллі.

Таблиця 1 - Допустимі коливання сільськогосподарських культур та парів у площах ріллі

Групи і види культур	Кількість ріллі	
	мінімум	Максимум
пшениця озима	2700	3142
ячмінь озимий	1680	2050
кукурудза на зерно	300	415
овес	24	35
просо	129	300
горох	99	305
соняшник	1220	1500
ріпак озимий	1500	1832
багаторічні трави на силос	10	50
пари	105	105

Таблиця 2. Внесення добрив

Види продукції	Витрати добрив на 1 ц продукції:		
	азотних (N)	фосфорних (P)	калійних (K)
- озимої пшениці	1,45	1,3	1,5
- ячменю озимого	1,5	1,4	1,5
- ячменю ярого	1,5	1,4	1,5
- проса	1	0,9	1
- гороху	1,2	1,1	1,2
- соняшнику	1,7	1,6	1,8
- ріпак озимий	1,6	1,7	1,9

Крім галузі рослинництва в господарстві буде розвиватись й галузь тваринництва, важливим питанням в якій є забезпеченість господарства кормами різного виду. Основним чинником, який впливає на продуктивність сільськогосподарських тварин є умови годівлі. Раціон для тварин має бути збалансованим за поживністю.

Таблиця 3 - Річні нормативи заготівлі та структури кормів для тварин

Показник	Свині		Вівці		Вівці на вовну		Кури несучки	
	Ц. К. од	%	Ц. К. од	%	Ц. К. од	%	Ц. К. од	%
Потреба в концентрованих кормах	8,6	71,0	3,8	28,8	3,8	28,8	8,6	71,0
По структурі годівлі соковитими кормами			2,7	20,5	2,7	20,5		0,0
По структурі годівлі грубими кормами	0,6	4,8	2,6	19,7	2,6	19,7	0,6	4,8
По кормах, всього	12,1	100,0	13,2	100,0	13,2	100,0	12,1	100,0

Змінні величини задачі:

Посівні площі сільськогосподарських культур:

- X1 озимої пшениці
- X2 озимого ячменю
- X3 кукурудза на зерно
- X4 овес
- X5 просо
- X6 горох
- X7 соняшнику
- X8 ріпак озимий
- X9 трав багаторічних на силос
- X10 Пар
- X11 Пасовища

Виробництво продукції на реалізацію:

- X12 озимої пшениці
- X13 озимого ячменю
- X14 кукурудза на зерно
- X15 овес
- X16 просо
- X17 горох
- X18 соняшнику
- X19 ріпак озимий
- X20 приросту живої маси свиней
- X21 приросту живої маси овець
- X22 вовна
- X23 яйця

Виробництво продукції на корм:

- X24 - просо
- X25 - вівса
- X26 - гороху
- X27 - трав багаторічних на силос
- X28 - соломи

Поголів'я:

- X29 - свиней
- X30 - овець на відгодівлю
- X31 - овець на шерсть
- X32 - кур несучок

X33 Трудові ресурси**Добрива**

- X34 N - кількість
- X35 P- кількість
- X36 K- кількість
- X37 N- вартість
- X38 P- вартість
- X39 K- вартість
- X40 **Вартість реалізованої продукції**
- X41 **Собівартість реалізованої продукції**
- X42 **Валовий прибуток господарства**

Критерій оптимальності досліджуваної задачі – **максимум балансового прибутку.**

1. Блок 1

[illegible]

Блок 2

По виробництву озимої пшениці	ц	46,4X1	-X12	=	0
По виробництву озимого ячменю	ц	49,8X2	-X13	=	0
По виробництву кукурудзи	ц	50X3	-X14	=	0
По виробництву вівса	ц	20X4	-X15	-X25	= 0
По виробництву проса	ц	28,7X5	-X16	-X24	= 0
По виробництву гороху	ц	25X6	-X17	=	0
По виробництву соняшнику	ц	24,5X7	-X18	=	0
По виробництву ріпаку	ц	28,4X8	-X19	=	0
По виробництву баг. трав на силос	ц	100X9	-X27	=	0
По виробництву соломи	ц	15X1	+15X2	-X28	=

Блок 3

По виробництву живої маси свиней	ц	1,6X29	-X20	=	0
Поголів'я свиней	гол.	X29		>=	0
По виробництву живої маси овець	ц	4,2X30	-X21	=	0
Поголів'я	гол.	X30		>=	0
По виробництву вовни	ц	0,101X31	-X22	=	0
Поголів'я	гол.	X31		>=	0
По виробництву яєць	шт.	0,0293X32	-X23	=	0
Поголів'я	гол.	X32		>=	0

Блок 4

Трудові ресурси,	люд.-год.	1,1X12	+1,1X13	+1,3X14	+0,9X15	+1,2X16	+0,9X17	+2,6X18	+2,5X19	
		+10,5X20	+13X21	+0,4X22	+0,4X23	+0,9X24	+1X25	+0,9X26	+1,2X27	+0,01X28 -X33 = 0

Блок 5

Витрати добрив на 1 ц продукції: -азотних (N)	кг д.р.	1,45X12	1,5 X13	1,4 X14	1,1 X15	X16	1,2 X17	1,70 X18	1,6 X19	-100 X34	=	0
- фосфорних (P)	кг д.р.	1,30 X12	1,4 X13	1,3 X14	1 X15	0,9 X16	1,1 X17	1,60 X18	1,7 X19	-100 X35	=	0
- калійних (K)	кг д.р.	1,50 X12	1,5 X13	1,4 X14	1,2 X15	1 X16	1,2 X17	1,80 X18	1,9 X19	-100 X36	=	0
Вартість добрив: - азотних (N)	тис. грн.	2,8 X34	-1 X37	=	0							
- фосфорних (P)	тис. грн.	2,9 X35	-1 X38	=	0							
- калійних (K)	тис. грн.	3 X36	-1 X39	=	0							

Блок 6

Гарантоване виробництво озимої пшениці	ц	X12	>=	88494
Гарантоване виробництво озимого ячменю	ц	X13	>=	68332
Гарантоване виробництво кукурудзи	ц	X14	>=	5177
Гарантоване виробництво вівса	ц	X15	>=	161
Гарантоване виробництво просо	ц	X16	>=	1805
Гарантоване виробництво гороху	ц	X17	>=	1000
Гарантоване виробництво соняшнику	ц	X18	>=	21527
Гарантоване виробництво ріпаку озимого	ц	X19	>=	31437
Гарантоване виробництво приросту ж.м. свиней	ц	X20	>=	780
Гарантоване виробництво пр. ж.м. овець	ц	X21	>=	10
Гарантоване виробництво вовни	ц	X22	>=	9
Гарантоване виробництво яєць	тис. шт.	X23	>=	34

Блок 7

Потреба в концентрованих кормах	ц корм. од.	-8,6X20	-3,8X21	-3,8X22	-8,6X23	+1,2X24	+1X25+1,4X26	>=	0
По структурі годівлі соковитими кормами	ц корм. од.	-2,7X21	-2,7X22	+0,2X27	>=	0			
По структурі годівлі грубими кормами	ц корм. од.	-0,581X20	-2,6X21	-2,6X21	-0,581X22	+0,22X28	>=	0	
По кормах, всього	ц корм. од.	-12,1X20	-13,2X21	-13,2X22	-12,1X23	+1,2X24	+1X25	+1,4X26	
		+0,2X27	+0,2X28	>=	0				

Блок 8

По вартості реалізованої продукції	грн.	1100X12	+1200X13	+1214X14	+1100 X15	+1290X16	+1300X17			
		+1900X18	+1805X19	+6812X20	+5584X21	+3000X22	+2950X23	-X40	=	0
По собівартості реалізованої продукції	грн.	859X12	+805X13	+917X14	+975 X15	+1140X16	+1245X17	+1100X18	+1265X19	
		+6500X20	+2300X21	+1800X22	+2500X23	+346X24	+975X25	+690X26	+289X27	
		+187X28	-X41	=	0					
По прибуток в цілому по господарству	грн.	X40	-X41	-X42	=	0				