МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2024 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
МАГІСТРА

ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав:
студент II курсу, 21м-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Менеджмент
організацій і адміністрування»

МАКСИМЮК Іван Іванович
Керівник: к.е.н., доцент
АЛЬОШКІНА Людмила

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	5
1.1. Сутність основних понять та визначення особливостей формування стратегії управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери в умовах глобальної конкуренції	5
1.2. Алгоритм формування стратегії управління виробничими ресурсами в сільськогосподарському виробництві	18
1.3. Методологічні аспекти формування стратегії розвитку підприємств	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	34
2.1. Аналіз організаційно-економічних умов господарювання ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області	34
2.2. Діагностування фінансово-економічного стану та виробничого потенціалу ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області	43
2.3. Аналіз стратегічного управління діяльністю ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області	50
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ЗАХОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	65
3.1. Ключові напрямки розвитку стратегічного управління в ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області на основі застосування елементів цифрових інновацій	65
3.2. Напрями реалізації управлінських рішень в системі стратегічного розвитку ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області на основі впровадження smart-спеціалізації	80
3.3. Розробка ефективної інвестиційної стратегії розвитку як напряму удосконалення стратегічного управління ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

Діяльність сучасних підприємств здійснюється у складних умовах, які вимагають кардинальних змін у всіх підсистемах управління задля адаптації до нових детермінантів середовища. Швидкість та якість адаптації залежить насамперед від наявного потенціалу, ефективності управління ним, а також досконалості стратегії, яка має охоплювати всі сфери діяльності підприємства. Кожне підприємство залежно від розміру, галузі функціонування, сегменту ринку, партнерських зв'язків, взаємодії із закордонним сектором володіє своїм унікальним потенціалом, який визначає конкурентоспроможність та конкурентні переваги. В умовах адаптаційних змін необхідно враховувати нові загальносвітові та локальні тенденції управління для формування ефективної стратегії розвитку. Водночас у процесі пристосування до глобальної економіки необхідно зберегти власну унікальність, яка відрізнятиме це підприємство від інших суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таким чином, для ефективного та конкурентоспроможного функціонування національних підприємств в умовах адаптаційних змін необхідна досконала стратегія управління розвитком потенціалу суб'єкта господарювання. Особливої уваги потребує аграрне підприємство.

Суттєвий внесок у вирішення проблеми формування та реалізації стратегій підприємств зробили такі вчені, як Г. Азоєв, І. Ансофф, Б. Карлоф, М. Портер та ін. Вони сформулювали різні погляди на поняття «стратегія», запропонували базові стратегії, визначили принципи їх формування і реалізації у конкурентних умовах. Серед українських учених можна виділити праці таких науковців, як Ю.Б. Іванов, Н.В. Куденко, М.Г. Саєнко, Р.А. Фатхутдінов, З.Є. Шершньова та ін. Але, незважаючи на значні дослідження стратегій підприємств, подальшого вивчення вимагають питання формування та впровадження стратегій у підприємствах аграрного сектору. Проведений аналіз наукової літератури показав, що сучасний стан управління

стратегічним розвитком фермерських господарств України потребує поглибленого дослідження у частині теоретичного та методичного аспектів.

Метою магістерської (дипломної) роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегії управління аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств; її вибір і обґрунтування, а також розробка шляхів реалізації на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Об'єктом дослідження є стратегія управління ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних і практичних аспектів із розробки стратегії управління фермерським господарством.

Методи дослідження. Для забезпечення досягнення поставленої мети був використаний системний підхід із застосуванням таких методів: оцінювання, групування, порівняння, аналізування, синтезу, деталізації, узагальнення, балансового методу.

Теоретичною та методологічною основою написання дипломної роботи є джерела навчальної, монографічної те періодичної літератури з обраної теми, а також нормативно-правові документи присвячені стратегічній діяльності підприємства. Практична частина дипломної роботи виконана на базі внутрішніх нормативних документів, облікових регістрів аналітичного та синтетичного обліку, фінансової звітності та іншої документації ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області.

РОЗДІЛ 1
КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність основних понять та визначення особливостей формування стратегії управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери в умовах глобальної конкуренції

В умовах світової економічної кризи завдання підтримки конкурентоспроможності та ефективного розвитку аграрних підприємств стає особливо актуальним у зв'язку з тим, що негативні наслідки в значній мірі ослабили їхні позиції на внутрішньому і зарубіжному ринках. Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування і розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналом методології і методів стратегічного управління.

Поряд з цим, важливість стратегічного управління обумовлюється тим, що темпи змін у зовнішньому середовищі часто випереджають швидкість і адекватність реакції аграрних підприємств, у зв'язку з чим зростає ймовірність появи непередбачуваних для підприємства ризикових ситуацій. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках с.-г. продукції, послуг і технологій.

Вирішальне значення в управлінні аграрними підприємствами має здатність системи управління не тільки вирішувати ключові проблеми аграрного сектору, а й нівелювати негативні вияви об'єктивних за характером та специфічних для нього чинників, а саме: суперечливість економічних інтересів виробників та соціальних інтересів споживачів сільськогосподарської продукції та продовольства; неможливість

оперативного реагування виробників сільськогосподарської сировини на зміну обсягів попиту споживачів через сезонний та тривалий у часі процес агровиробництва; організаційна розрізненість сільськогосподарських виробників та складність у виробленні консолідованої позиції у переробної та харчової промисловості; територіальна розосередженість сільськогосподарських виробників, що визначає вплив зональних природно-кліматичних умов на формування економічних результатів діяльності; економічна нерівність різних за розмірами сільськогосподарських товаровиробників [37, с. 6].

Важливим напрямом в управлінні аграрними підприємствами є виявлення ринкових потреб і наявність власних ресурсів. Отже, перш ніж сформулювати завдання, необхідно вивчити ринок і скоректувати діяльність аграрних підприємств відповідно до його потреб. Можливість аграрного підприємства успішно конкурувати на ринку визначатиметься двома основними чинниками. Перший полягає в здатності підприємства виявити і враховувати дію конкурентних сил і їх динаміку, другий передбачає його можливості мобілізувати та управляти ресурсами, необхідними для реалізації обраної конкурентної стратегії.

В умовах глобалізаційних перетворень важливим є зміцнення конкурентоспроможності у всіх видах господарської діяльності, що дає підприємству змогу своєчасно змінити напрям та корелювати свій стратегічний набір відповідно до нових умов функціонування. Існує пряма залежність та нерозривний взаємозв’язок між рівнем адаптації сільськогосподарських підприємств та конкурентоспроможністю, що приводить до швидкого та ефективнішого пристосування агроформувань до зміни середовища та умов глобалізації, і навпаки, розвиток глобалізаційних процесів дає змогу підтримувати конкурентний рівень. Ефективне стратегічне управління підприємством приводить до максимізації позитивного ефекту господарювання.

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки

підприємства на ринку й зображає схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення й зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку [6, с. 118–123]. Головною метою управління є посилення основного набору конкурентних переваг підприємства, що характеризується первинним і вторинним походженням (див. рис. 1.1.).

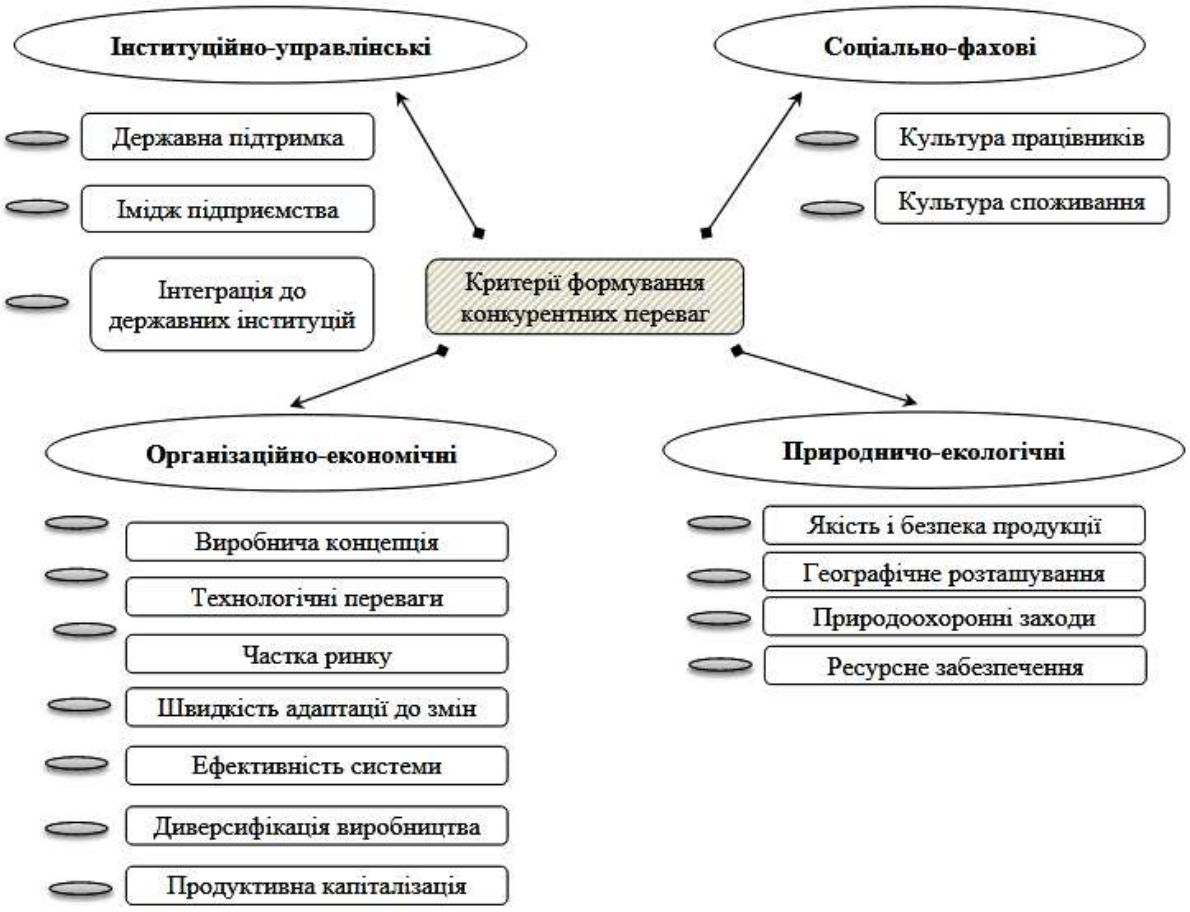


Рис. 1.1. Складники основного набору конкурентних переваг аграрних підприємств

До первинних переваг аграрних підприємств належать природний потенціал, географічне розташування, а до вторинних – кваліфікація, навички працівників, техніко-технологічне забезпечення, рівень інформатизації виробничих процесів, енерго- та ресурсомісткість виробничого процесу, інфраструктурне забезпечення, організаційна

форма управління, ефективність використання маркетингового та виробничого інструментарію [13]. Зважаючи на специфіку аграрної сфери, сільськогосподарські підприємства мають неоднаковий стратегічний потенціал, реалізовують різні стратегії й можуть функціонувати в середовищі певної міри складності.

Стратегія в даний час застосовується в дуже різних сферах людської діяльності. Якщо коротко охарактеризувати суть цього поняття в рамках менеджменту (управління), стратегія – це те, що веде підприємство/організацію до успішного гармонійного розвитку в конкурентному середовищі за умов нестабільності зовнішніх змін.

Усі стратегії узагальнено можна поділити на дві великі категорії: стратегії розвитку (зростання) та стратегії скорочення.

Стратегії розвитку підприємств можна поділити на дві групи: активні та пасивні стратегії розвитку підприємств. (рис. 1.2.).

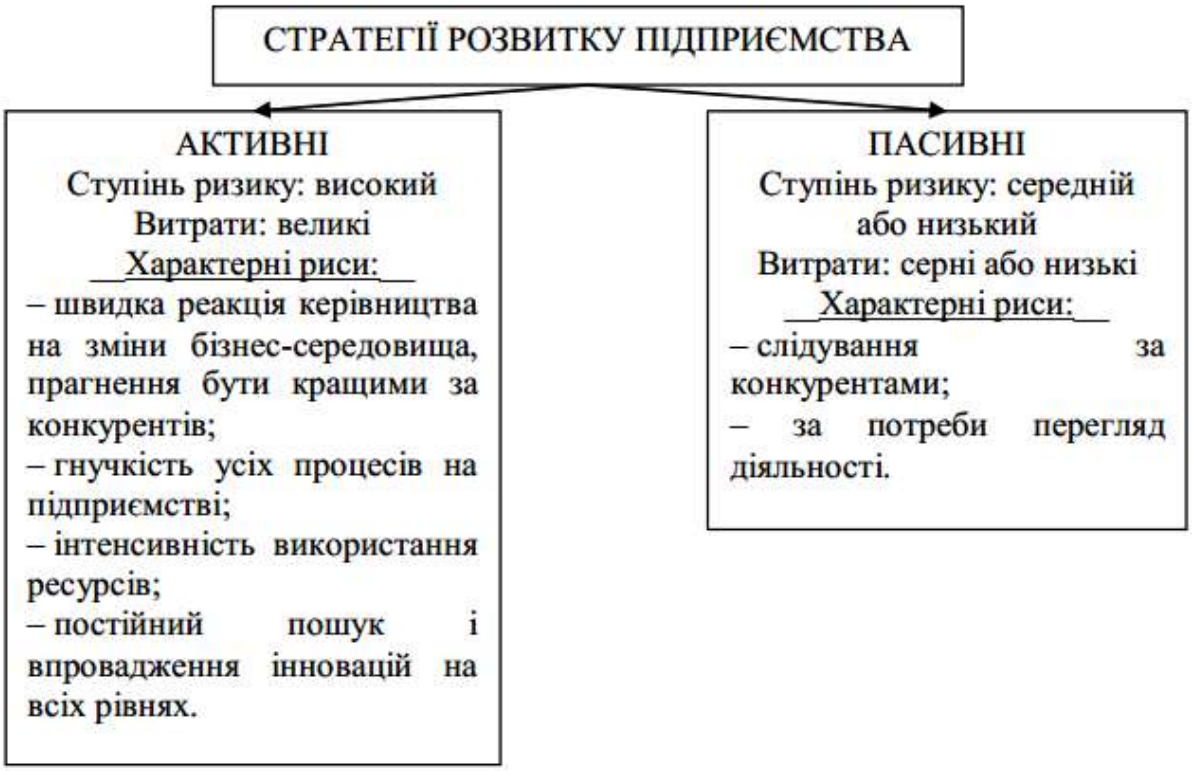


Рис. 1.2. Характерні риси стратегій розвитку підприємства

При цьому одні й ті самі фактори для різних підприємств можуть бути як керованими (тобто підприємство може впливати на них), так і некерованими, або такими, що враховуються (підприємство пристосовується до їх зміни). Тому в середовищі функціонування аграрних підприємств доцільно виділяти не зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності, а ті, що створюються (керовані) й ті, що враховуються (некеровані) [1].

Стратегічне управління агарним підприємством дає змогу забезпечувати високу конкурентоспроможність суб'єктів агробізнесу товаровиробників і продукції сільського господарства, сталий розвиток галузі в довгостроковій перспективі, інтенсивний розвиток продовольчого ринку. Розроблення концепції і процесу стратегічного управління аграрним підприємством у нашій країні обумовлено необхідністю подолання кризової ситуації в сільському господарстві, створення потенціалу для майбутнього функціонування в умовах зростаючого рівня невизначеності й нестабільності середовища, посилення конкуренції, обмеженості ресурсів та глобалізації розвитку економіки.

Враховуючи положення системного підходу, динамічну сукупність шести взаємопов'язаних управлінських процесів, які реалізуються загальними та специфічними суб'єктами управління на макро- та мікрорівнях через сукупність використання функцій, методів, принципів, важелів, інструментів та механізмів стратегічного управління й стратегічного планування задля підвищення ефективності функціонування виробничої, управлінської та забезпечувальної підсистем підприємства, результативності використання ресурсного потенціалу агарного підприємства на довгострокову перспективу, як наслідок, формування системи конкурентних переваг (рис. 1.3.).

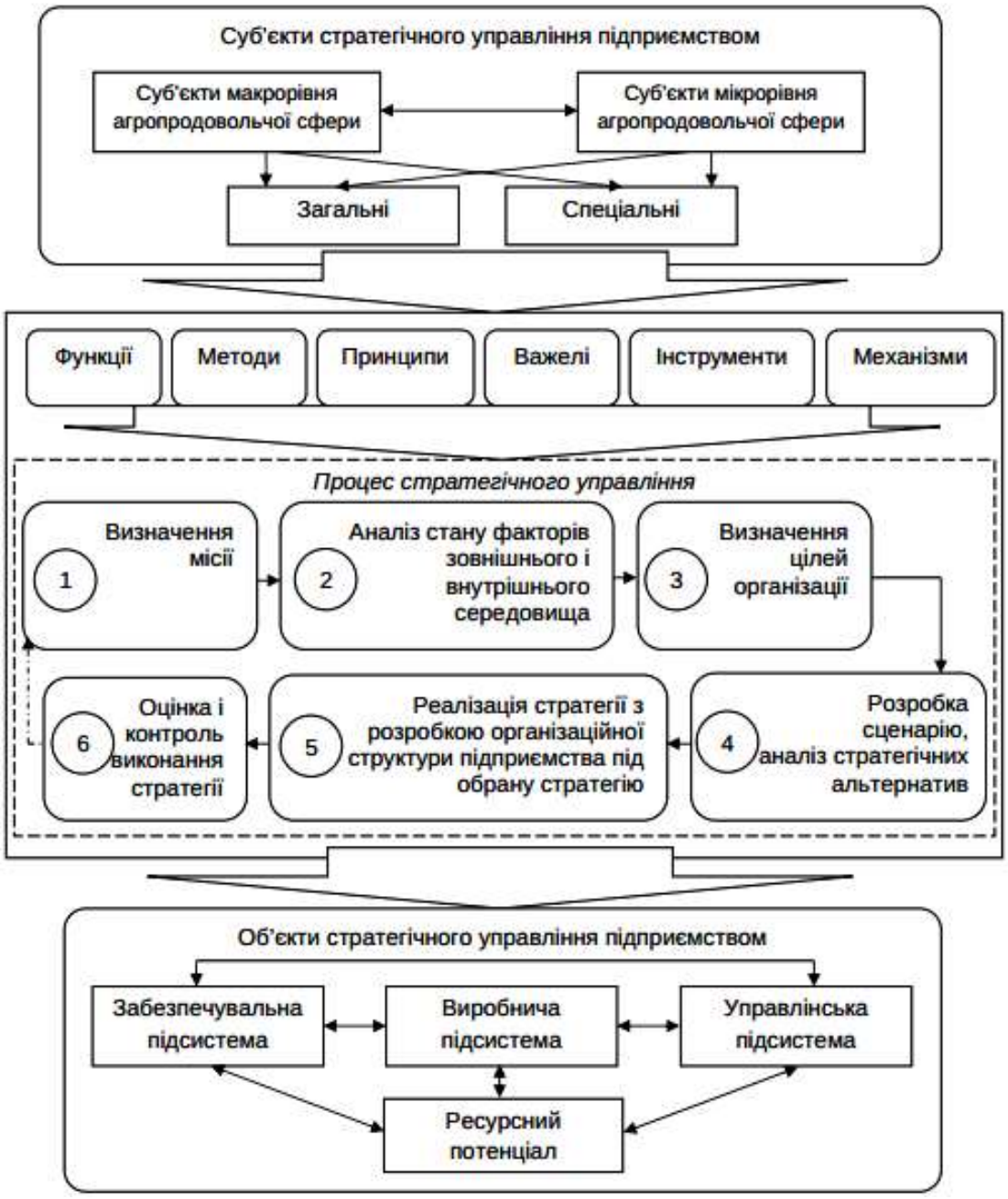


Рис. 1.3. Стратегічне управління з позиції системного підходу

В межах окресленої системи особливої важливості набуває організаційна складова частина ефективності процесу стратегічного управління, яка може бути охарактеризована окремими аспектами процесного підходу, оскільки для ефективності реалізації стратегії необхідна наявність відповідного внутрішнього ресурсного потенціалу (земельного, матеріального, людського, інформаційного, фінансового), визначальною

ознакою якого є організаційний аспект.

Отже, організація системи стратегічного управління аграрного підприємства визначає комплекс властивостей, які обумовлюють певну впорядкованість елементів цієї системи, а також особливості їх взаємодії (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Стратегічне управління з позиції процесного підходу

Отже, відповідно до рис. 1.4, процес стратегічного управління відображено дещо ускладнено щодо процесу, відображеного на рис. 1.3, і він враховує не тільки послідовність проходження етапів процесу, але й їх інертність, непослідовність, особливості зв'язків між окремими етапами. Водночас процесний підхід до стратегічного управління відображає організаційні аспекти цього процесу, а також акцент робиться на виокремленні факторів макро-, мезо- та мікросередовища, розподілі

інструментів та механізмів на зовнішні та внутрішні, результативності проходження останнього етапу.

Слід враховувати той аспект, що стратегія агарних підприємств важко піддається коригуванню з огляду на особливості, властиві цій галузі, такі як залежність від природно-кліматичних умов, сезонний характер виробництва, тривалість виробничого циклу, високий ступінь ризику. Отже, у сільському господарстві ключовою особливістю розвитку стратегії є поєднання ключових чинників виробництва, а саме землі, праці та капіталу, ефективний взаємозв'язок яких сприяє якісній зміні діяльності суб'єкта господарювання агропродовольчої сфери. Окрім того, під час розгляду системного та процесного підходів до стратегічного управління суб'єктом агропродовольчої сфери зверталась увага на ресурсний аспект реалізації стратегії.

Отже, з огляду на особливості ресурсного потенціалу агарного підприємства, особливості його складу (земельні, матеріальні, фінансові, людські, інформаційні ресурси), важливо, окрім традиційного стратегічного набору (рис. 1.5.), обо в'язково звертати увагу на стратегічні напрями ресурсного розвитку аграрного підприємства.



Рис. 1.5. Традиційний стратегічний набір агарного підприємства

Метою стратегічного управління на агарному підприємстві можна вважати створення ресурсного потенціалу для рентабельного, конкурентоспроможного та сталого функціонування суб'єктів агропродовольчої сфери на перспективу.

Для досягнення цілей і вирішення завдань стратегічного управління необхідно слідувати реалізації трьох основних напрямів, таких як побудова раціональних структур управління, стратегічне планування та диференційований розподіл фінансових ресурсів.

Узагальнення окремих наукових результатів, отриманих у процесі дослідження предметної галузі, дало змогу сформувати такі базові методичні засади, які є базисом для створення ефективної, адаптивної та відповідної стратегії, отже, формування стратегічного плану діяльності аграрного підприємства:

– постановка та опис проблеми ефективного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери, включаючи характеристики їх вихідного стану;

– взаємоузгодженість окремих стратегічних наборів, планів, проєктів суб'єктів агропродовольчої сфери з регіональними та загальнодержавними програмами розвитку цього напряму;

– синхронність, комплексність підцелей та завдань на кожному етапі стратегічного управління агарними підприємствами;

– системність вжиття заходів, необхідних для досягнення цілей і підцелей стратегічного плану;

– формування системи основних критеріїв та показників оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку та її окремих програм;

– необхідність синкретичної взаємодії різних видів ресурсів та джерел їх забезпечення;

– забезпечення управління стратегією розвитку агарного підприємства через формування організаційно-економічних та соціальних механізмів її реалізації.

Різні стратегії розвитку бізнесу, що утворюють портфель стратегій, не виключають одна одну, а доповнюють та посилюють одна одну.

Крім формування портфеля стратегій розвитку підприємств, у сучасних умовах все більшого значення набуває здатність підприємств адаптуватися до технологічних, економічних, ресурсних та інших змін.



Рис. 1.6. Портфель стратегій розвитку сучасних підприємств [46]

Сьогодні немає єдиної класифікації стратегій, які застосовуються в аграрних підприємствах. Ученими розроблено різні підходи до класифікації стратегій підприємств. Але, узагальнюючи праці науковців, можна виокремити: корпоративні (загальні) стратегії, що одночасно є

портфельними, конкурентні (ділові, бізнесові), функціональні та операційні (рис. 1.7.).

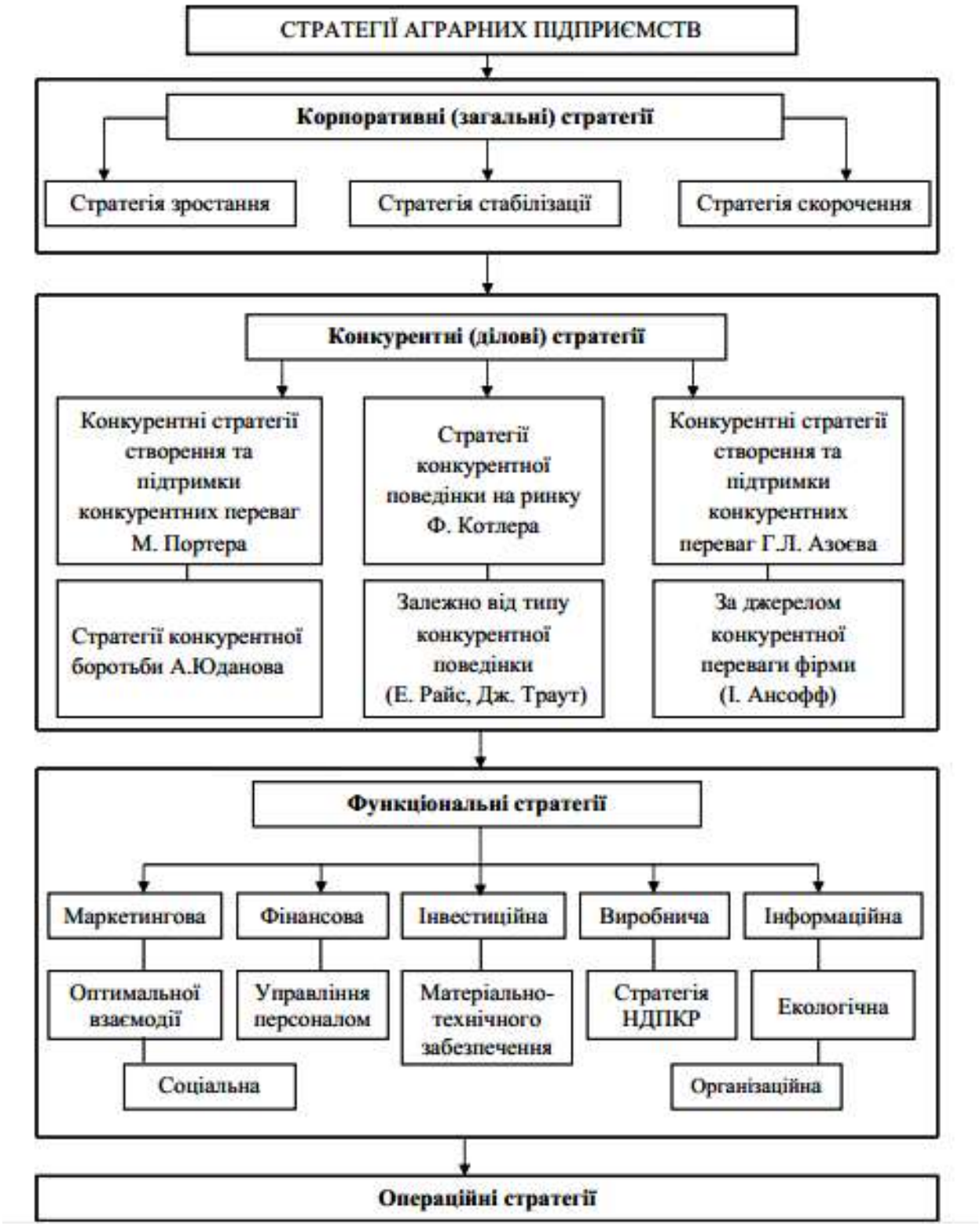


Рис. 1.7. Система стратегій підприємств аграрного сектору

Корпоративна стратегія передбачає визначення власного шляху

розвитку, що повинен відрізнятися від інших суб'єктів господарювання, з урахуванням наявних ресурсів, навичок, умінь, вимог та обмежень зовнішнього середовища. Корпоративна стратегія аграрних підприємств поділяється на стратегію зростання, стратегію стабілізації та стратегію скорочення (рис. 1.8.).



Рис 1.8. Корпоративні (загальні) стратегії підприємств

Стратегії зростання на підприємствах аграрного сектору впроваджуються шляхом збільшення їхніх розмірів та поглинання підприємств-суперників, злиття, створення спільних підприємств, використання сучасних підходів до управління та організації [27, с. 55]. Щоб підвищити конкурентоспроможність аграрних підприємств, стратегія зростання повинна бути визначальною у плануванні діяльності.

Стратегію стабілізації вибирають аграрні підприємства, що займаються існуючими видами діяльності та витрачають ресурси на їх здійснення. Така стратегія характерна для суб'єктів господарювання, які функціонують у сформованих галузях і застосовують стабільні технології. Застосовуючи

стратегію стабілізації, підприємці ставлять за мету в майбутньому застосовувати давно діючу стратегію та утримувати завойовану частку ринку. Але в такому разі існує ризик для організації вчасно не відреагувати на зміни зовнішнього середовища. Таку стратегію вибирають тільки фінансово стійкі підприємства аграрної сфери на певний термін. Вибравши стратегію стабілізації, суб'єкти господарювання не змінюють напрям власної діяльності та залишаються на стабільному рівні прибутковості або займаються діяльністю іншого напряму для одержання більшого прибутку.

Аграрним підприємствам, які мають нестабільний фінансовий стан, за умов динамічних змін зовнішнього середовища неможливо забезпечити стабільну діяльність на тривалий проміжок часу, тому суб'єкт господарювання має швидко впроваджувати певні заходи для відновлення сталості діяльності. Такі фінансово нестійкі аграрні підприємства вибирають стратегії скорочення [37, с. 56]. Стратегія скорочення (виходу) характерна для аграрних підприємств, що перебувають в умовах кризи, інфляції та загальної нестабільності. Застосовуючи стратегію скорочення, суб'єкт господарювання намагається пристосуватися та знайти шляхи функціонування в існуючій ситуації.

Отже, сьогодні для будь-якого суб'єкта господарювання важливою є проблема підвищення своєї конкурентоспроможності. Це передбачає застосування стратегій, що потребують адаптації до умов розвитку конкретної організації. Стратегії підприємств повинні визначати найбільш ефективні та раціональні напрями використання потенціалу суб'єкта господарювання, що забезпечить йому успішний розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Запропонована система стратегій, які є актуальними для аграрних підприємств та враховують особливості їхньої діяльності і перспективні напрями розвитку, надає можливість вибирати стратегії для конкретного підприємства та гарантуватиме досягнення і підтримання високого рівня конкурентоспроможності на довготривалу перспективу.

1.2. Алгоритм формування стратегії управління виробничими ресурсами в сільськогосподарському виробництві

В період поступової інтеграції України у світову економіку, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках важливого значення набувають ефективне формування та використання наявних виробничих ресурсів у сільськогосподарському виробництві й подальше вдосконалення управління ними, адже виробничі ресурси відіграють вирішальну роль в економічному відновленні та забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва. З урахуванням зазначеного Україна має залучитись до модернізації виробничого потенціалу на основі впровадження нових технологій, розвитку ресурсної бази виробництва, що потребує розробки відповідної стратегії.

Проблема вдосконалення управління виробничими ресурсами з метою поліпшення їх раціонального використання є широкою і багатогранною. Вона охоплює значний комплекс питань теоретичного, методологічного та прикладного характеру, містить і такі аспекти, як техніко-технологічні, економічні, соціальні, які, своєю чергою, потребують розгляду на різних рівнях управління – загальнодержавному, галузевому, регіональному та на рівні підприємств [41, с. 46].

У сучасних умовах питання щодо управління виробничими ресурсами в сільськогосподарському виробництві набувають нового змісту та вимагають переосмислення підходів до формування відповідної стратегії розвитку. Головними завданнями аграрного виробництва є подолання негативних тенденцій уповільненого економічного зростання, зупинення спаду виробництва, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів [41, с. 46]. Усе це потребує, на нашу думку, модернізації сільськогосподарського виробництва шляхом впровадження інноваційних технологій, скорочення виробничих витрат та ін.; це вимагає також інновацій, високої результативності процесів, які відбуваються у

сільськогосподарському виробництві, ефективного використання ресурсів, створення відповідної доданої вартості.

Таким чином, виникає необхідність застосування стратегічного підходу у процесі управління малими підприємствами, який буде сприяти прийняттю найбільш доцільних управлінських рішень, вибору найперспективніших напрямів діяльності та забезпечення оптимального рівня ефективності підприємства.

Безпосередньо стратегічне управління є досить складним та відповідальним процесом. Його виконання передбачає на підприємстві виконання декількох послідовних етапів, які схематично наведені на рис. 1.9. Основою їх є систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

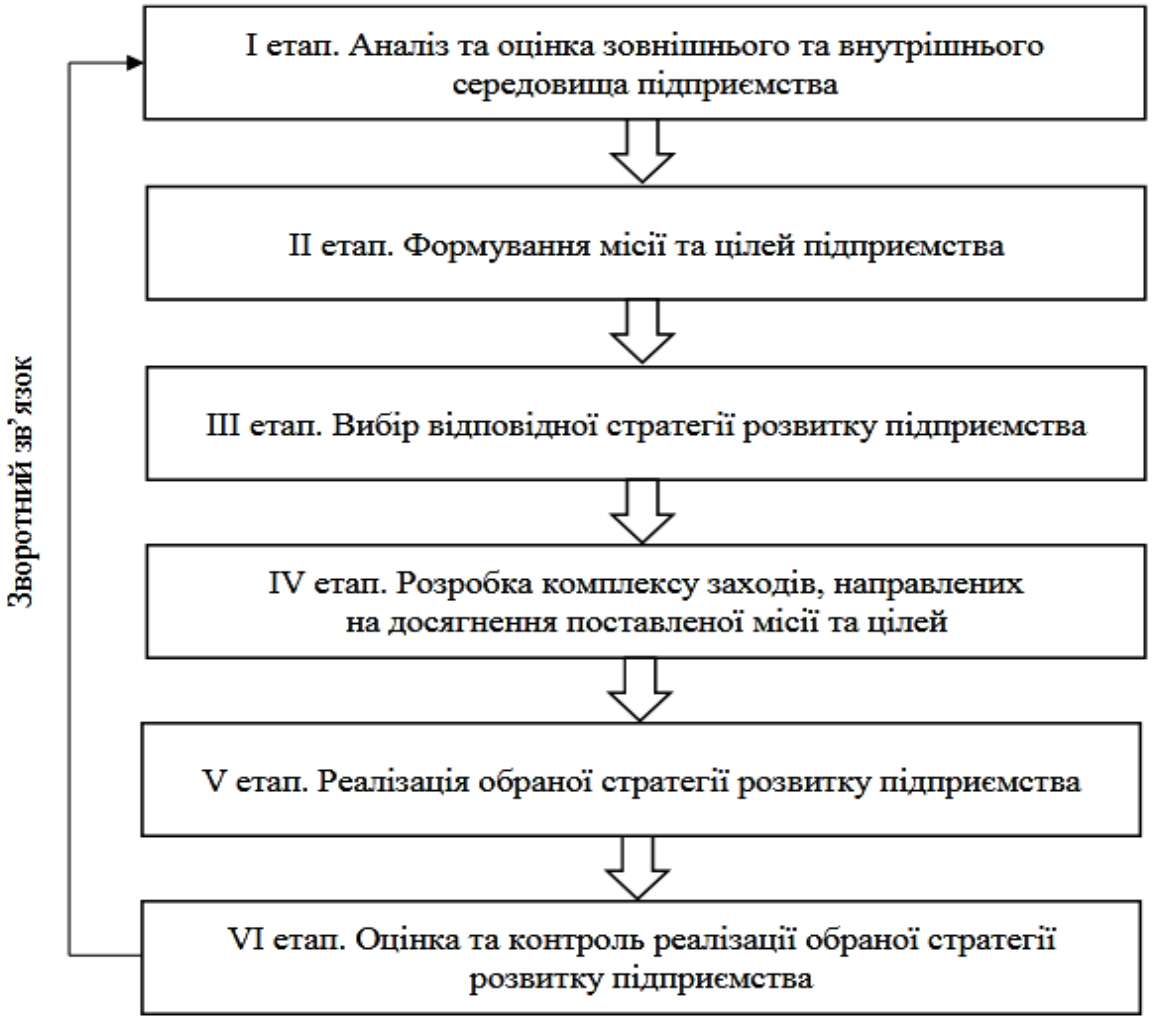


Рис. 1.9. Процес стратегічного управління підприємством

Для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства, спочатку необхідно детально спланувати весь процес розробки стратегії, вирішивши, якою буде послідовність етапів цього процесу, якими принципами слід керуватися під час розробки та які чинники повинні бути досліджені.

Відповідно до наведеного процесу на першому плані стратегічного управління підприємством здійснюється аналіз та оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап є найголовнішим, оскільки від його результатів залежать дії вищого менеджменту підприємства на наступних етапах. Проведення такого аналізу рекомендованого здійснювати за допомогою PEST- та SWOT-аналізу, які є головними інструментами стратегічного управління підприємства. Різновидів стратегії є велика кількість, яку слід обирати одним з методів, які наведені на рис. 1.10.

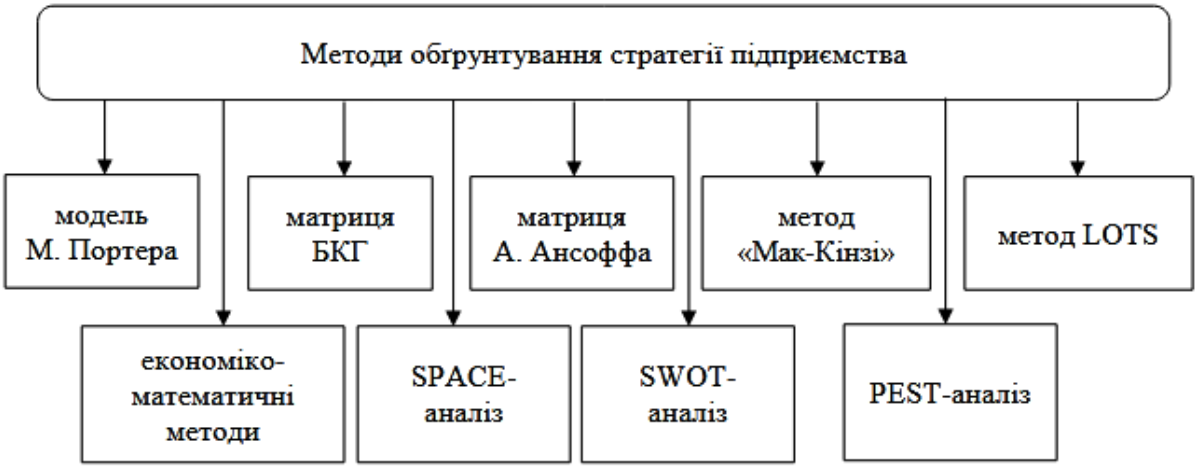


Рис. 1.10. Методи обґрунтування стратегії підприємства

Усі наведені методи базуються на урахуванні стану зовнішнього та внутрішнього середовища. У відповідності до цього формується відповідна стратегія розвитку підприємства. Кожен з зазначених методів має свої як переваги, так і недоліки. Тому в сучасній практиці рекомендовано одночасно використовувати декілька методів обґрунтування стратегії підприємства. Це дозволяє за рахунок одних методів нівеліювати недоліки інших та отримати достовірні результати проведеного дослідження.

Загальний алгоритм розробки стратегії розвитку для малого підприємства, виходячи із проблем малого бізнесу та багатоваріантності стратегічних напрямів його розвитку є наступні (рис. 1.11):

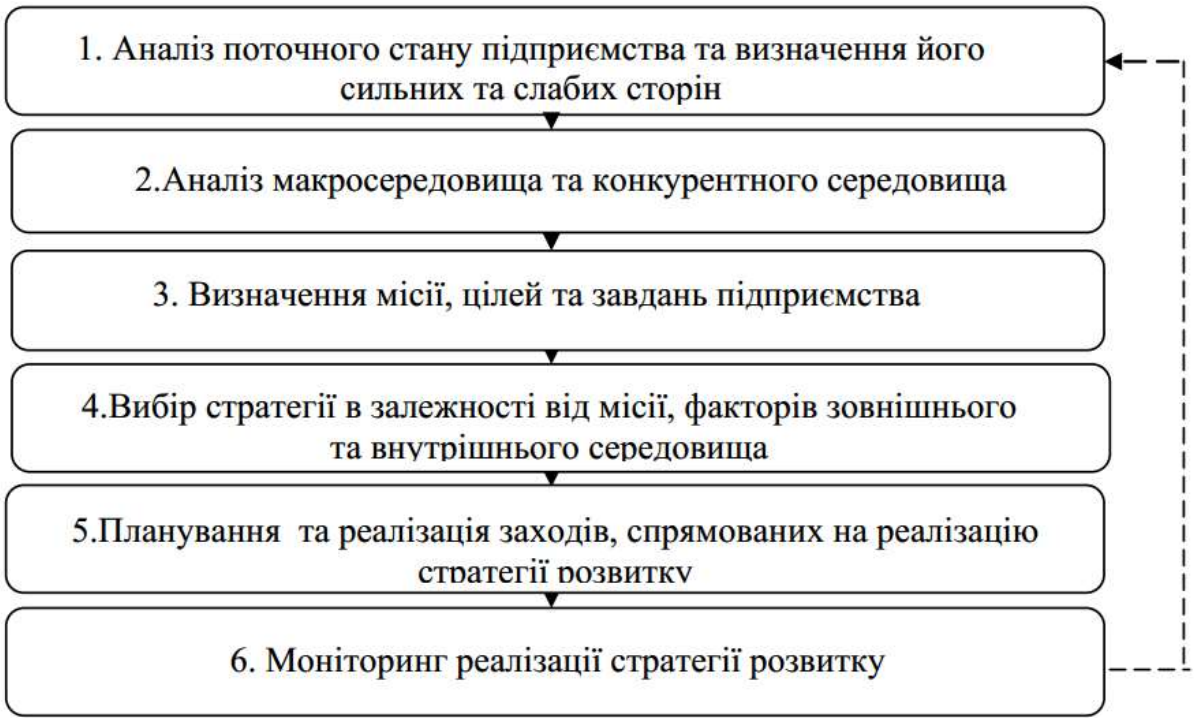


Рис. 1.11. Алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства розвитку аграрного підприємства

На першому етапі проводиться внутрішня діагностика підприємства. Її роль полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів.

Далі досліджується зовнішнє середовище підприємства. Аналіз макросередовища переслідує насамперед наступні цілі:

– з'ясувати сприятливі можливості або фактори, які можуть сприяти досягненню цілей підприємства;

– охарактеризувати загрози та небезпеки для підприємства, які лімітують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

Оцінка конкурентного оточення дозволить виявити основних конкурентів, структуру і динаміку галузі, а також зрозуміти характерні для галузі можливості та наявні загрози, визначити позиції підприємства відповідно до його конкурентного середовища.

На третьому етапі керівнику малого бізнесу слід визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства, цілі та задачі. Для цього більш за все підходить метод постановки цілей SMART, розроблений П. Друкером [14]. Абревіатуру SMART утворено із англійських слівspecific, measurable, attainable, relevant, time-bound — конкретна, вимірювана, досяжна, доцільна, обмежена в часі. Відповідність поставлених цілей та завдань наведеним критеріям суттєво збільшує ймовірність їх реалізації. Оскільки, чим краще їх уявляє керівник, тим більше у нього шансів досягти успіху.

На четвертому етапі керівник має розробити стратегічні альтернативи розвитку підприємства за допомогою SWOT - аналізу та SPACE- аналізу, щоб потім здійснити обґрунтований вибір стратегії розвитку підприємства. Але слід зауважити на те, що для застосування SWOT - аналізу та SPACE - аналізу, керівник має досконало знати усі сфери діяльності підприємства та його галузі або звернутися за порадою до експертів.

На п’ятому етапі підприємство реалізує стратегію розвитку, що включає проведення заходів, за рахунок яких підприємство досягає своїх стратегічних цілей.

На останньому шостому етапі повинен здійснюватися моніторинг ходу реалізації стратегії розвитку діяльності, досягнення проміжних цілей та оцінки загальних результатів наприкінці визначеного періоду.

При виборі стратегії розвитку варто звернути увагу на базові стратегії, розроблені в залежності від життєвого циклу підприємства: стратегія зростання, стратегія утримання, стратегія скорочення [15].

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка б дозволили їй підтримувати її потенціал на рівні, який є необхідним для досягнення її цілей, і тим самим давала б їй можливість виживання в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління є гарантом довгострокового успіху підприємства на ринку, за умови належного його виконання значно зростають шанси фірми на успіх.

На рис. 1.12. наведено основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління.

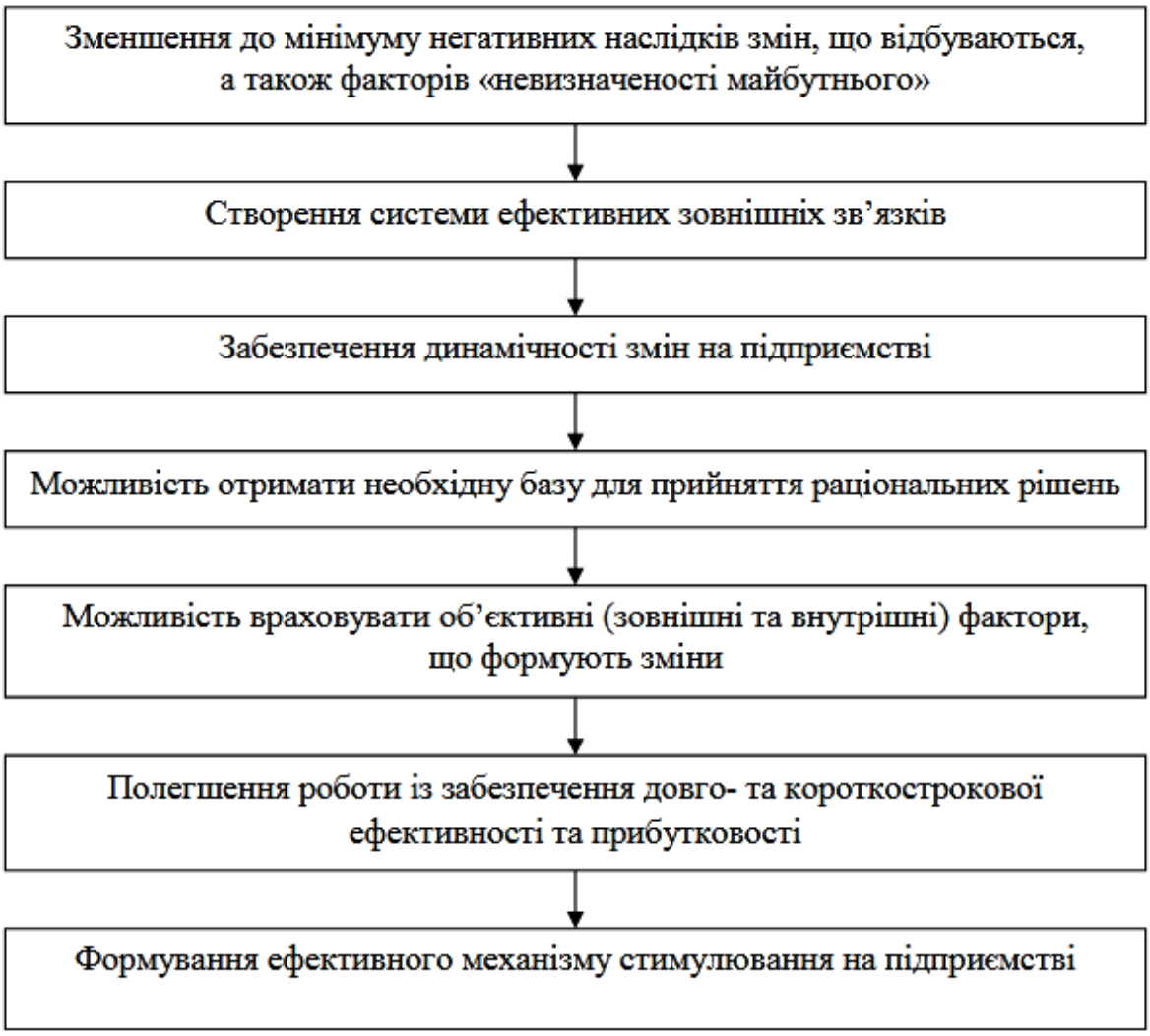


Рис. 1.12. Основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління

Розроблення стратегій у сільському господарстві значною мірою буде визначатися особливостями об'єкта стратегічного управління, тобто аграрного виробництва. Стратегічне управління поряд із використанням основних принципів має специфічні риси. Вимоги до формулювання і складу процесу стратегічного управління насамперед витікають із основних закономірностей характеру сільськогосподарського виробництва [41]. До найбільш важливих факторів, які мають прикладне значення, можна віднести такі:

1. Вибір стратегії сільськогосподарських товаровиробників значно залежить від природно-кліматичних умов. Навіть у країнах із високою аграрною культурою, які застосовують високоінтенсивні технології в сільському господарстві, результати аграрного виробництва, як і раніше, залишаються непередбаченими. Залежність від природно-кліматичних умов обумовлює необхідність розгляду природної сфери як фактора, що безпосередньо впливає на діяльність виробників. Ця обставина є вкрай важливим елементом під час розроблення стратегії підприємства як на регіональному продовольчому ринку, так і на інших.

2. Проведення стратегічних змін у структурі управління сільськогосподарського підприємства ускладнюється територіальною розосередженістю виробництва, віддаленістю структурних підрозділів від центру, що ускладнює збір і опрацювання інформації, веде до несвоєчасного коректування обраних стратегій на всіх рівнях управління, запізнілому прийняттю оперативних рішень. Особливе значення під час реалізації стратегії набуває стратегічний і оперативний контроль.

3. На вибір стратегії сільськогосподарськими товаровиробниками значний вплив мають зміни в демографічному і соціально-культурному середовищі, оскільки продукція сільського господарства – продовольство – забезпечує фізіологічну потребу населення і складає основу в його життєзабезпеченні.

4. Реалізація обраних стратегій сільськогосподарськими товаровиробниками пов'язана з високим рівнем ризику, оскільки сільськогосподарське виробництво відрізняється сезонністю. Нерівномірність отримання продукції за сезонами року, висока залежність від надходження оборотних коштів у весняний період, перевищення пропозиції над попитом у літній та осінній періоди створюють певні труднощі з виробництвом і реалізацією продукції.

Для оцінки конкурентоспроможності і обґрунтування конкурентних переваг доцільно розглядувати сільськогосподарське підприємство як

систему, елементи якої виступають процесами (постачання, виробництва, реалізації продукції), і як взаємозв'язок між цими процесами – відлагоджена взаємодія процесів, при здійсненні яких результати діяльності одного процесу використовуються як фінансові ресурси (грошові надходження) для іншого [26, С. 68-69].

Отже, на основі проведених досліджень, обґрунтовано наступну схему циклу стратегічного управління підприємством (рис. 1.13.).

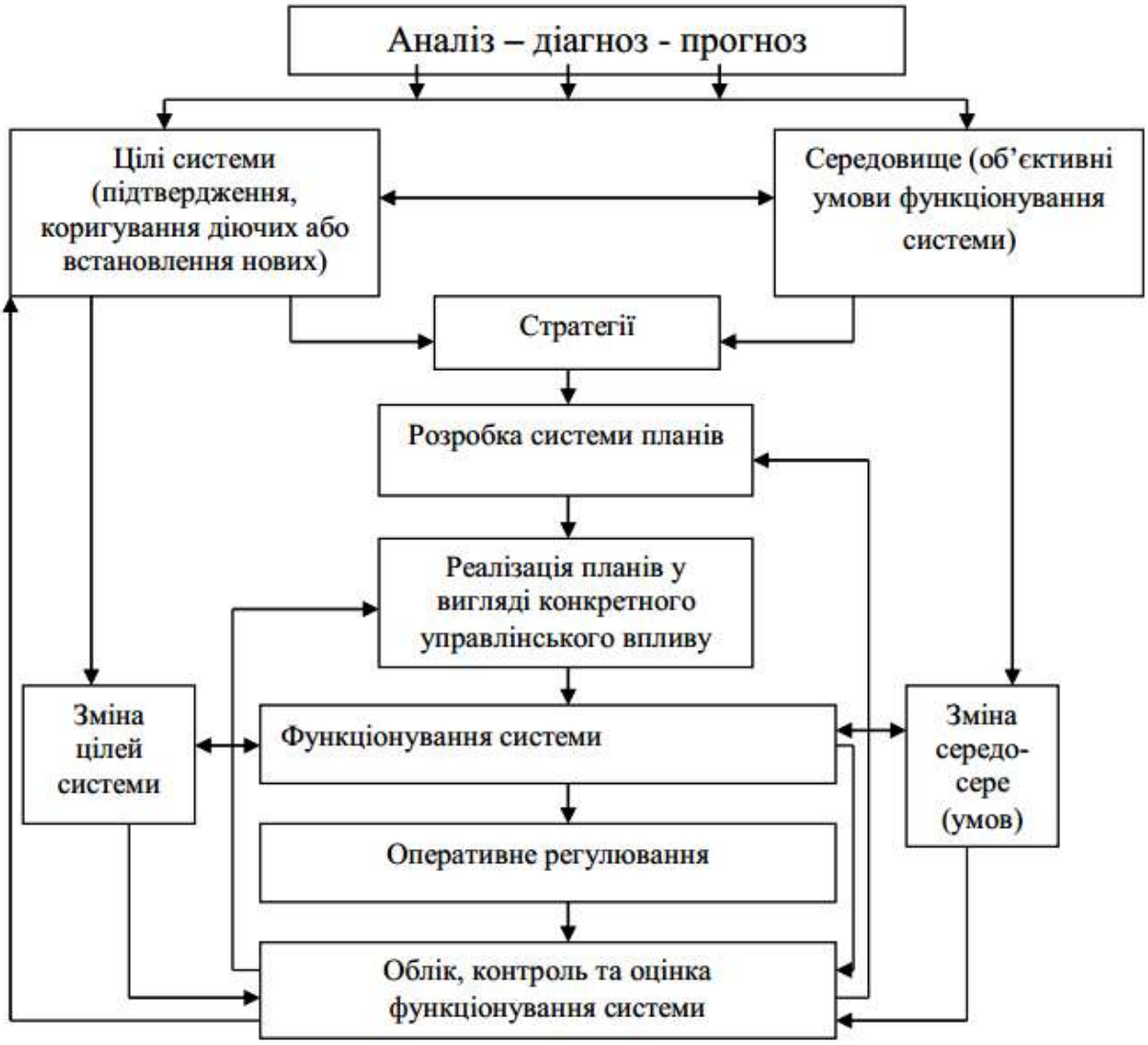


Рис. 1.13. Модель стратегічного управління підприємством [45]

В основі моделі стратегічного управління представлений орієнтир стратегічних дій, який за допомогою реалізації стратегічного процесу трансформується в результат стратегічного управління. Під час реалізації

стратегії підприємства потрібно задіяти всі структурні елементи, які входять до структури підприємства, а саме: управлінський, кадровий, виробничий, фінансовий та інші. Умовою виконання цієї моделі буде досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку. Орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання і сталого розвитку передбачає використання моделей, методів і інструментів стратегічного управління.

Отже, сільськогосподарське підприємство може бути представлене складною взаємодоповнюючою системою взаємодії на систематичній основі усіх процесів його функціонування (виробництва, і реалізації продукції, відтворення основних фондів).

Використання системного підходу при розробці і реалізації конкурентних стратегій в сучасному вигляді можна представити як:

- ✓ формування базової стратегії конкуренції;
- ✓ реалізація стратегічних рішень;
- ✓ оцінка ефективності реалізації стратегії і її коректування;
- ✓ дослідження зовнішнього середовища суб’єкта господарювання і прогнозування його у майбутньому;
- ✓ визначення стратегічної конкурентної мети, що погоджується з корпоративною стратегічною метою, а також визначення стратегічних конкурентних завдань;
- ✓ аналіз стратегічних альтернатив;
- ✓ аналіз внутрішнього середовища суб’єкта господарювання.

Отже, для того, щоб виробничі ресурси задовольняли вимогам обраної стратегії, їх постійно розвивають та контролюють. Не менш важливою проблемою планування виробничих ресурсів є забезпечення їх прогресивності. Для сільськогосподарського виробництва, наприклад, у промисловому птахівництві, це є особливо актуальним у частині технологічного обладнання, а також компонентів систем автоматизованого управління.

1.3. Методологічні аспекти формування стратегії розвитку підприємств

В сучасних умовах господарювання особливої гостроти набуває необхідність виваженого перспективного підходу до розвитку підприємницької активності, посилення конкурентних позицій та орієнтації підприємств на задоволенні потреб споживачів, на отриманні запланованого рівня прибутку, досягненні постановлених цілей і реалізації своєї місії. Крім того, практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Методологія стратегічного управління займається висуванням та оцінкою варіантів стратегічного, перспективного розвитку компанії, при цьому така оцінка альтернативних варіантів уважається одним із найбільш складних і важливих завдань стратегічного управління. Методологія стратегічного управління передбачає вирішення організаційних питань за допомогою системного підходу, щоб зробити управління ще більш ефективним.

Методологія стратегічного управління ґрунтується на економічних науках (економічній теорії, фінансах і кредиті, маркетингу, бухгалтерському обліку, статистиці та ін.), системному, ситуаційному та кібернетичному підходах до вирішення поставлених завдань, дослідженні операцій у пошуку оптимальних рішень, теорії прийняття рішень і теорії організацій, а також прогностиці. Також методологія стратегічного менеджменту використовує досягнення таких наук, як психологія і соціальна психологія, соціологія, антропологія. Методологія стратегічного управління передбачає використання цілої системи методів дослідження, набір правил і певних процедур вирішення управлінських завдань для забезпечення ефективної діяльності компанії та її розвитку, в які входять метод експерименту,

анкетування, тестування, інші способи і методи для отримання експертної інформації, методи вивчення документації і методи моделювання.



Рис. 1.14. Основні підходи стратегічне управління

Методологія та методичне забезпечення (що включає економіко-математичні методи) стратегічного управління підприємством в умовах перехідної економіки є актуальною науковою проблемою, що має народногосподарське значення. Стратегія – це якісна послідовність дій і станів, які використовуються для досягнення цілей.

Сучасним інструментом управління розвитком підприємствами та галузями в умовах все більших змін в зовнішньому середовищі та пов'язаній з цим невизначеності є методологія стратегічного управління. Стратегічне управління в сьогочасному розумінні є результатом довгого еволюційного розвитку управлінських наук [29]. Становлення і розвиток теоретичних досліджень в сфері стратегічного управління базується на класичних підходах, що вдало зарекомендували себе у менеджменті (рис. 1.15).

Підходи відомих вітчизняних та закордонних вчених стосовно сутності стратегічного управління на підприємстві містять в собі трактування які можна назвати основними для поняття «стратегічне управління», а саме такі [19]:

- підприємство розглядається як відкрита система, що свідчить про беззаперечну необхідність врахування впливу зовнішнього середовища на

діяльність підприємства;

- передбачає розробку системи ієрархічно взаємопов'язаних цілей, які, за умови їх реалізації, мають на меті забезпечити ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі;

– включає планування та прогнозування функціонування підприємства як цілісної системи, з урахуванням місця та ролі основних та обслуговуючих підрозділів підприємства;

- спрямування на забезпечення діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Методологія впровадження на підприємстві стратегічного управління зображена на рис. 1.15.



Рис. 1.15. Методологія впровадження стратегічного управління на підприємстві

На даний час в економічній літературі виділяють чимало підходів до трактування поняття «метод», який походить з грецького «шлях крізь», що підкреслює систематизовану сукупність кроків, які потрібно здійснити для результативного виконання певної задачі чи досягнення заданої мети. У зв'язку з цим, було розроблено поняття методистратегічного управління, що означає певний набір інструментів, за допомогою яких керівники підприємства забезпечують його розвиток та створення конкурентних переваг для забезпечення в майбутньому прибутковості суб'єкта Різні підходи до побудови процедури стратегічного управління потребують чіткого уявлення про його переваги у функціонуванні різних підприємств (рис. 1.16) .



Рис. 1.16. Визначальні переваги стратегічного управління на підприємстві

Процес стратегічного управління ґрунтується на впровадженні сукупності управлінських рішень, які стосуються заходів загального

розвитку та координації усіх виробничо-господарських процесів. Формування стратегії дає можливість сформулювати напрями та способи досягнення поставлених цілей.

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає певну роль і місце стратегії діяльності в загальній системі управління підприємством (рис. 1.17).

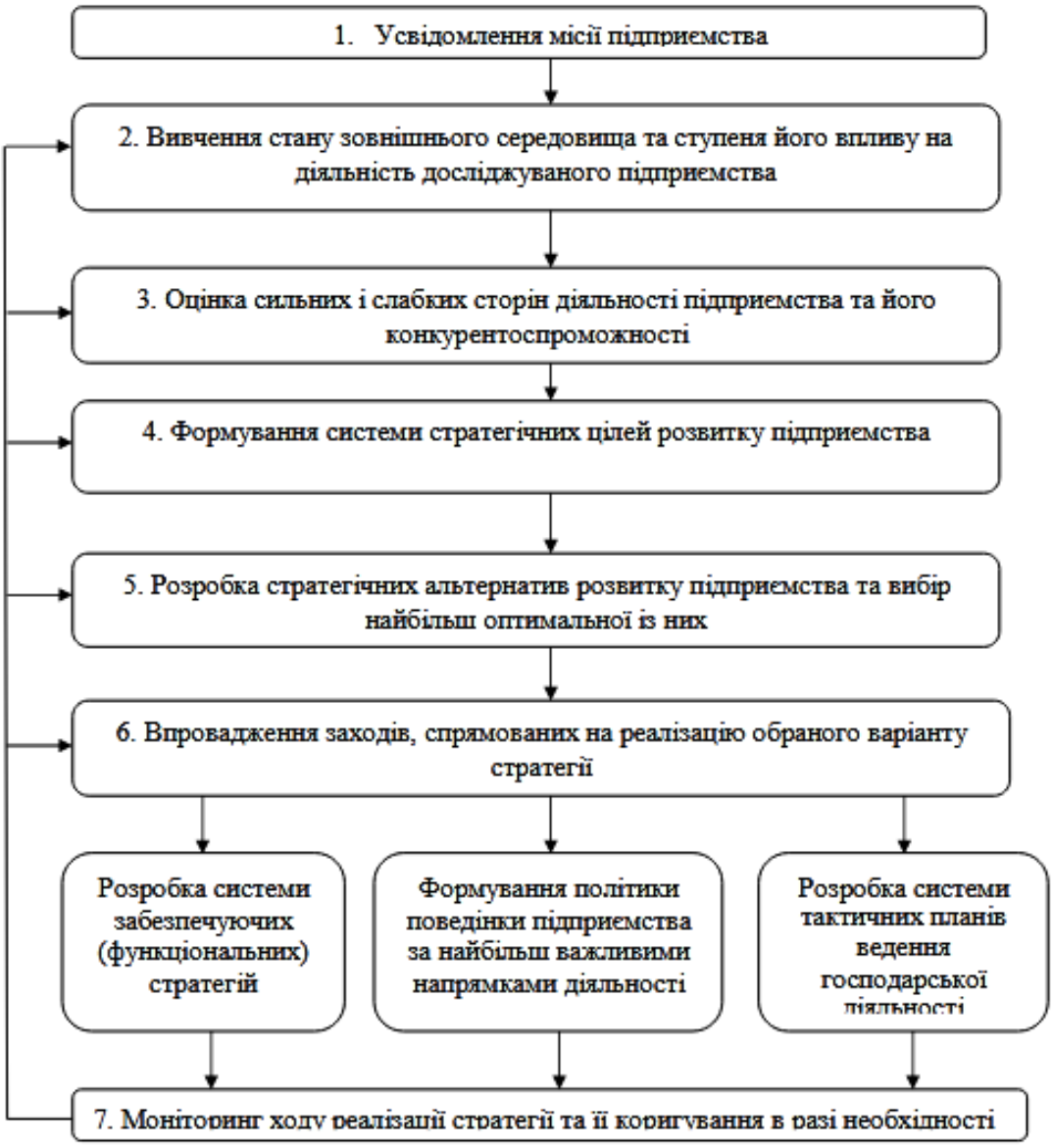


Рис. 1.17. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Вирішальним аспектом дослідження методології стратегічного управління є розробка та деталізація процесів, спрямованих на вдосконалення усієї системи (рис. 1.18..) [25].

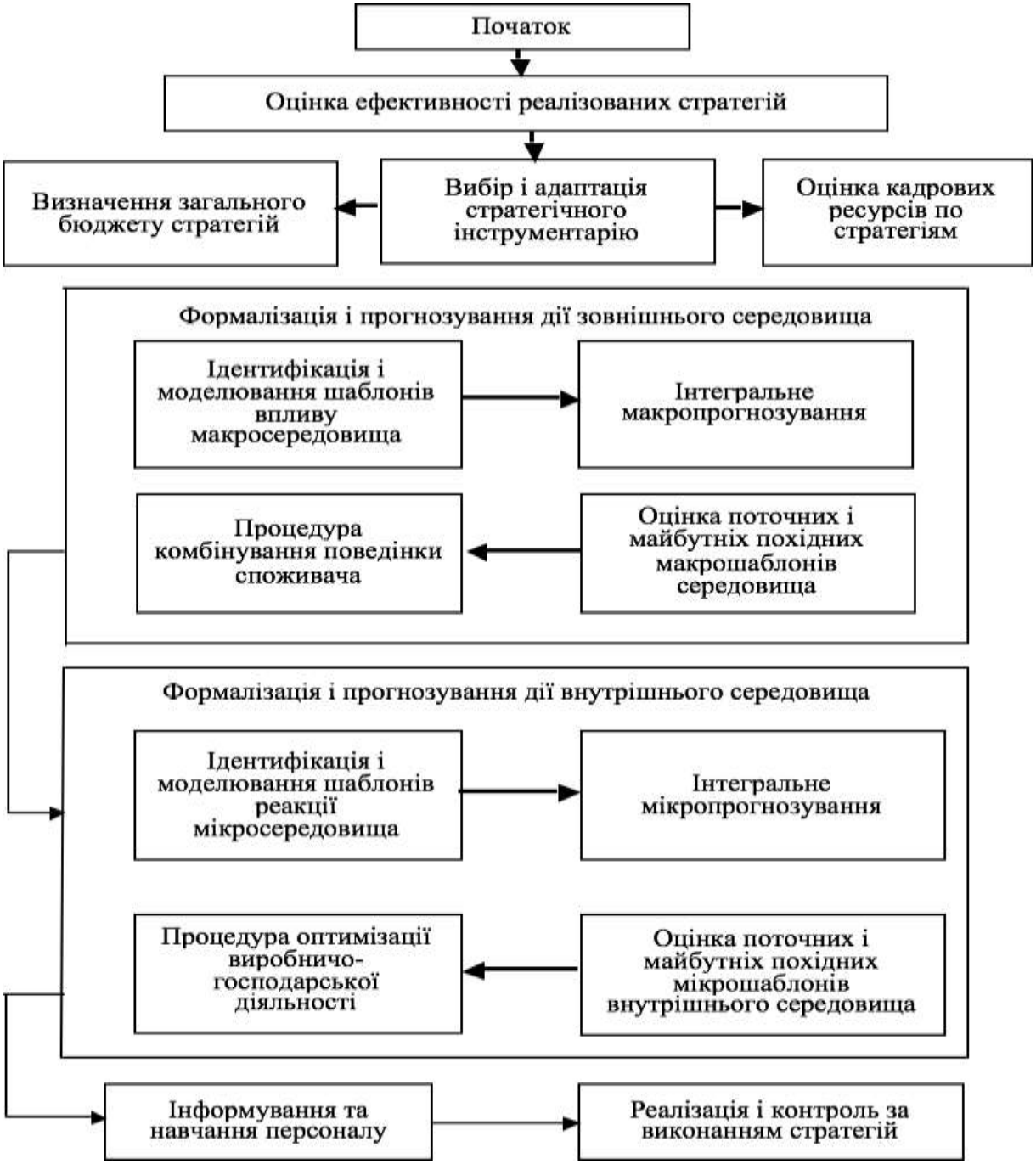


Рис. 1.18. Структурно-логічна модель удосконалення процесу стратегічного управління

Запропонована структурно-логічна модель удосконалення стратегічного управління підприємством складається із сукупності логічно-послідовних етапів [52]:

1) оцінка ефективності стратегічних альтернатив, реалізованих у минулі стратегічні проміжки часу (періоди);

2) прогнозування поточного профілю організації;

3) оцінка наявного формату стратегічного управління з погляду ступеня формалізації, специфіки, ефективності та інструментальної бази.

Заключним етапом вибору стратегії є аналіз і оцінювання альтернативних варіантів для зосередження на такій стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства у перспективі. Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі ухвалені ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують та оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники. Це і вид бізнесу, особливості галузі, в якій працює підприємство, стан зовнішнього середовища; це і характер цілей підприємства та рівень ризику. Особливу увагу слід звернути на такий чинник як внутрішнє середовище підприємства, що проявляється через його сильні та слабкі сторони. Так сильні сторони підприємства сприяють успішному розвитку, використання нових можливостей, досягнення цілей.

Отже, в процесі розгляду основних теоретико-методологічних засад стратегії підприємства на ринку нами встановлено, що практичне розв’язання проблем, пов’язаних з необхідністю забезпечення ефективної роботи підприємства в перспективі залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного підходу в діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз організаційно-економічних умов господарювання ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Головним чинником розвитку будь-якого підприємства є правильно сформована керівництвом стратегія, яка дає можливість досягти чіткої поставленої мети. В умовах жорсткої конкуренції, яка посилюється на вітчизняному ринку агропродовольчої продукції, коли непрофесійні дії керівництва можуть коштувати великих втрат, а в окремих випадках і банкрутства підприємства, поволі проходять часи інтуїтивного ухвалення рішень на основі суб'єктивного вибору напрямів і шляхів розвитку учасників ринку.

Рішення цієї проблеми полягає у виробленні комплексної системи стратегічного розвитку як усіх аграрних підприємств, так і на кожному підприємстві зокрема. Сільське господарство залишається на сьогодні основою аграрного виробництва. Поширення негативних тенденцій в сільському господарстві, посилення конкуренції, погіршення соціального положення товаровиробників, неефективність існуючих методів управління економічними процесами вимагають нових підходів до підвищення ефективності господарювання аграрних підприємств, формування нового типу мислення у керівників.

Об'єктом дослідження при написанні магістерської (дипломної) роботи з метою дослідження стратегічного управління підприємства агропромислового комплексу було обрано – Фермерське господарство «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області.

Юридична адреса фермерського господарства: 55123, Миколаївська область, Первомайський район, село Ониськове, вулиця Лісна, будинок 2.

ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області функціонує керуючись підставами Закону України «Про селянське (фермерське) господарство» та є юридичною особою та суб'єктом підприємницької діяльності. Форма власності є приватною.

Фермерське господарство ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області має статус юридичної особи з формою приватної власності, засновником підприємства та його повним власником є голова господарства.

ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту.

Основним документом, який регулює роботу досліджуваного підприємства є Статут ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області. В ньому подано усі загальні положення, основні аспекти діяльності даної юридичної особи. Фермерське господарство працює на основі госпрозрахунку, самоокупності й самофінансування, володіє власним майном і відповідає за своїми зобов’язаннями належним йому майном.

Законодавчою базою, яка регламентує діяльність та створює досить чіткий правовий фундамент для розвитку фермерського господарства є Конституція України, Господарський кодекс України, Статут та інші нормативні документи [21, ст. 2]. У зв'язку з тим, що його виникнення пов'язано насамперед з земельними відносинами, важливе значення для цього має стаття 14 Конституції, яка гарантує право власності на землю, а саму землю правомірно оголошує «основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави».

Фермерське господарство створене майном засновника з метою одержання прибутку відповідно до законодавства України. Як юридична

особа Господарство має самостійний баланс, поточний та валютний рахунок в банку, печатку, штамп, емблему та ін.

Основним видом діяльності є Код КВЕД 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Серед багатьох видів діяльності, якими може займатися ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області виділяється основний - рослинництво. Серед інших:

− Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

− Вирощування олійних плодів;

− Розведення свиней;

− Допоміжна діяльність у рослинництві;

− Виготовлення продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

− Виробництво цукру;

− Гуртова торгівля зерном, тютюном, насінням і кормами для тварин;

− Гуртова торгівля цукром та кондитерськими виробами;

− Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування;

− Вантажний автомобільний транспорт;

− Надання в оренду вантажних автомобілів.

Відповідно до статутних документів, ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області утворена з метою здійснення наступних видів діяльності – вирощування зерна, овочів та баштанних культур; гуртової торгівлі; вирощування технічних та інших сільськогосподарських культур; інші види гуртової та роздрібної торгівлі.

Грамотне проектування організаційної та управлінської структури відіграє вирішальну роль у роботі будь-якого бізнесу. Чітке визначення підпорядкованості, принципів стимулювання, ефективності та оптимальності управління сприяє створенню організаційної діяльності підприємства, підвищує його ефективність та приносить значний прибуток.

Організаційна структура ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району

Миколаївської області є внутрішньою системою і складається з низки виробничих, допоміжних та обслуговуючих підрозділів, які здійснюють свою діяльність на основі кооперації та поділу праці. Виробничі ділянки організаційно самостійні. Відділи складають основу організаційної структури та є вузькоспеціалізованими. Структура управління встановлюється з урахуванням організаційної структури (рис. 2.1.).

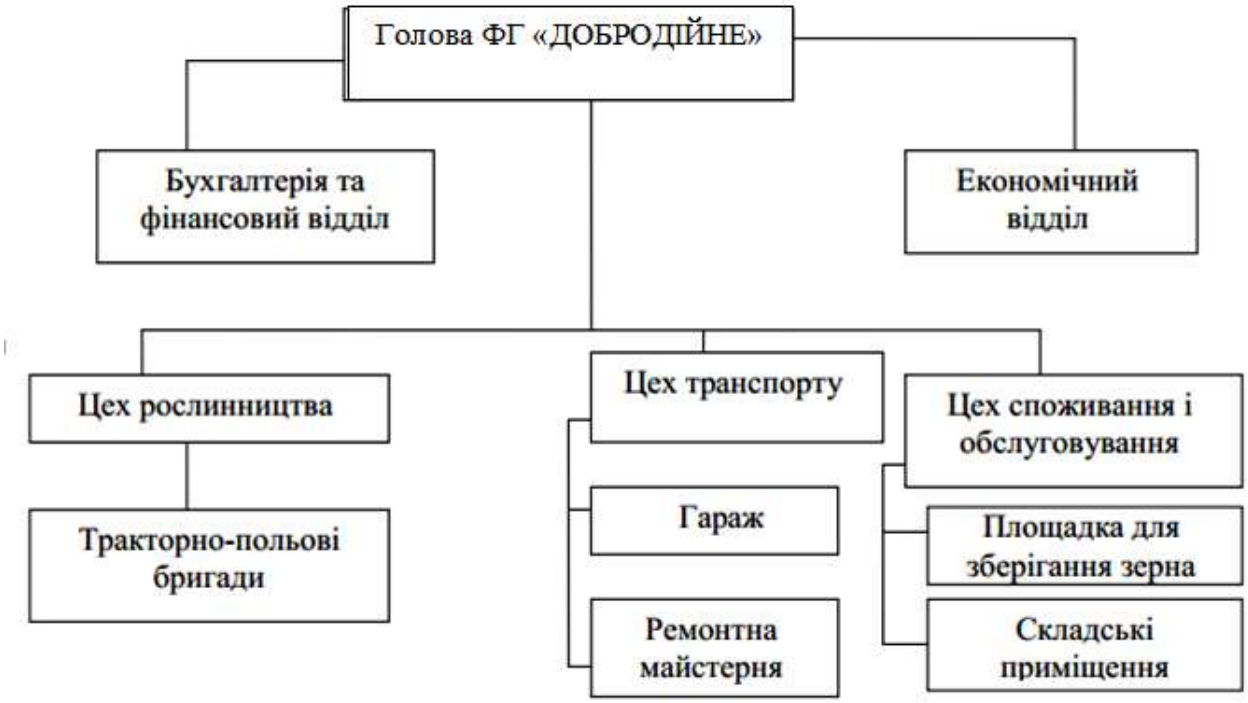


Рис. 2.1. Організаційна структура ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

У ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області розроблено лінійно-функціональну структуру управління. Дана структура пропонує ефективне поєднання лінійного управління з функціональним впливом керівників функціональних служб з урахуванням прав та обов'язків лінійного керівника. При даній структуріуправління кожен співробітник може отримати обов'язкові до виконання розпорядження від функціональних керівників. Начальники відділів та завідувачі відділів підпорядковуються один одному.

Загалом існуюча організаційна структура ґрунтується на поточній діяльності та стандартних рішеннях. У діяльності ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області реалізується гуманістичний підхід до управління людськими ресурсами. У господарстві створено такі умови праці, які дозволяють знизити ступінь відчуженості працівника стосовно своєї роботи та інших працівників.

Керівник ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області здійснює господарське управління активами компанії, розробляє накази, представляє компанію в органах влади та здійснює оперативне управління компанією.

Головний бухгалтер веде бухгалтерський облік, за умови дотримання методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та з урахуванням специфіки діяльності сільськогосподарського підприємства складає річну бухгалтерську звітність підприємства; вживає заходів для забезпечення державних органів повною та достовірною інформацією про фінансовий стан компанії, результати діяльності та рух грошових коштів.

До завдань та обов'язків керівників виробничих підрозділів входить: організація, планування та координація виробничо-збутової діяльності підприємства; проведення моніторингу за доцільністю витрат матеріальних, фінансових та трудових ресурсів; ведення переговорів про постачання сировини, укладання договорів купівлі-продажу продукції; розробка та реалізація заходів щодо досягнення запланованих заходів.

Однак основним недоліком організаційної структури компанії є відсутність відділу маркетингу, а всі маркетингові функції виконуються головним бухгалтером та менеджером з продажу. Але розмір підприємства не дають змоги утримувати відділ маркетингу.

Серед основних функцій, які вони виконують економічні відділи (бухгалтерія та економісти) , можна назвати:

– аналіз та прогноз ринку збуту продукції підприємства;

– моніторинг рівня конкуренції, стану та зміни попиту, цінової політики на сегменті продукції підприємства;

– оцінка конкурентоспроможності в галузі та за окремими видами продукції;

– обґрунтування та реалізація рекламних заходів.

Управління діяльністю у ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області поділено на 3 рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Тип стратегії, тактика та оперативні рішення розробляються менеджером із продажу та затверджуються головою фермерського господарства.

З метою забезпечення ефективної роботи підприємства співробітники окремих відділів надають достовірну та своєчасну інформацію про ринок, структуру та динаміку конкретного попиту на конкретний вид продукції, зміну смаків та уподобань покупців, тобто повідомляють інформацію про зовнішні умови діяльності компанії. Також роблять висновки щодо аналізу ринку з визначенням створення такого продукту, продуктової лінійки, яка більшою мірою відповідає потребам ринку, ніж продукція конкурентів; необхідний вплив на споживача, попит, ринок, що забезпечує максимально можливий ефект від діяльності.

ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області використовує концепцію чистого маркетингу, яка полягає у виявленні потреб цільових ринків та пропозиції їм більш ефективних та продуктивних методів у необхідній кількості продукції порівняно з конкурентами. Менеджер з продажу відповідає за координацію продажу та дистрибуцію, збір інформації та дослідження, рекламу та просування, планування розвитку ринку та асортименту продукції компанії.

Середовище, в якому працює фермерське господарство, представлено на рис. 2.2. Ключовою умовою, яка забезпечує успішну діяльність ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області виступає правильна оцінка його можливостей з урахуванням умов мікросередовища,

що визначатиме його становище на внутрішньому ринку галузі.

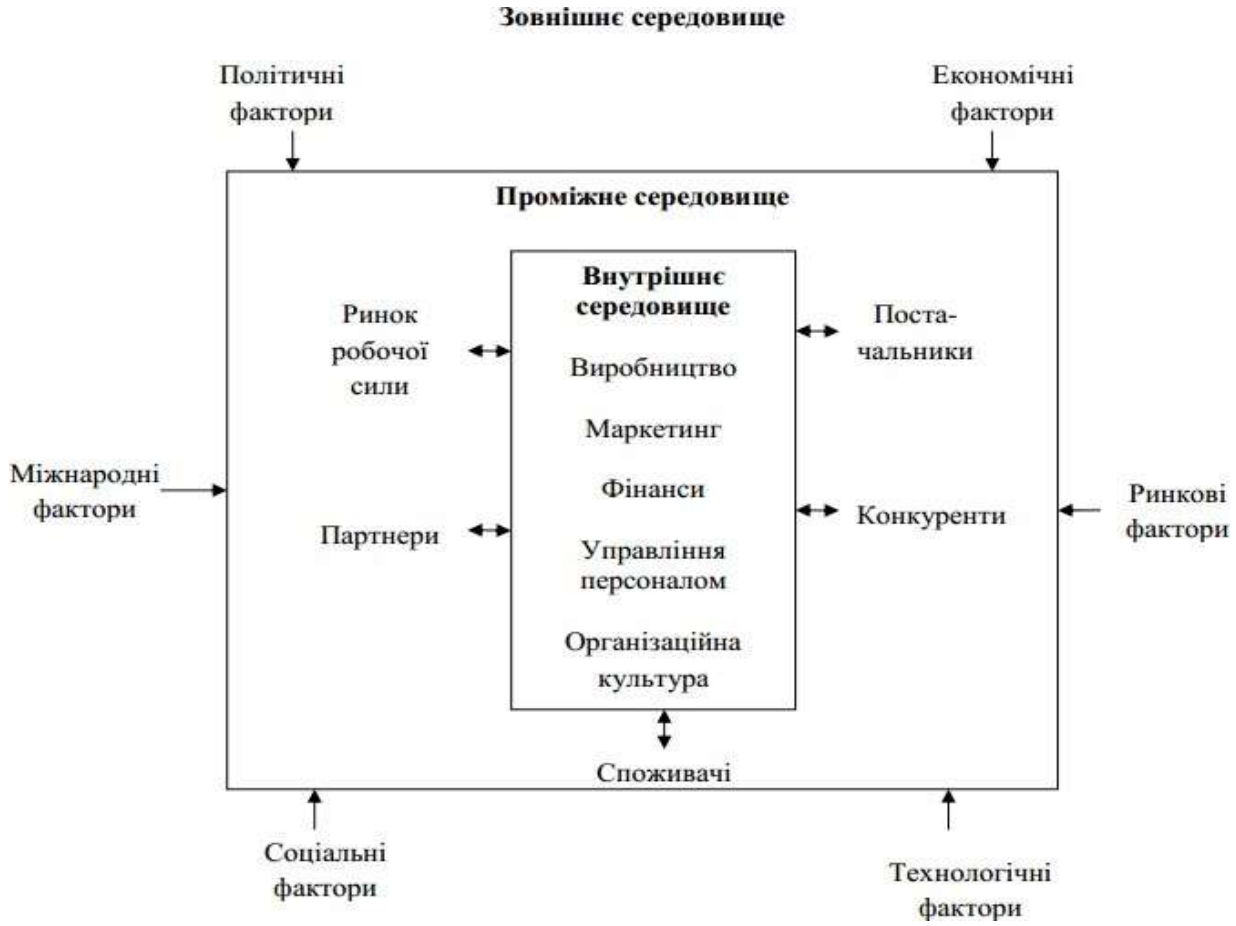


Рис 2.2. Складові середовища ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області та їх фактори

Мікросередовище можна визначити, як сукупність зовнішніх сил, які надають значний вплив на діяльність ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області і що знаходяться, у свою чергу, під впливом цієї діяльності. Це партнерське середовище, суб'єктами якого є підприємства, організації та установи, які безпосередньо впливають на підприємство і з якими воно вступає у певні господарсько-виробничі,господарські, фінансові та організаційні відносини.

Зміни в мікросередовищі торкаються економічних інтересів компаній, які отримують прибуток за рахунок партнерських відносин.

Компонентами мікросередовища, в якому проводить свою діяльність

ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області, є:

– споживачі сільськогосподарської продукції та продуктів харчування;

– посередники на ринку галузевої продукції;

– постачальники ресурсів, необхідних сільськогосподарським та переробним підприємствам;

– агросервісні підприємства та організації, які надають окремі виробничі послуги суб'єктам господарювання;

– банки, кредитні спілки та інші фінансово-кредитні установи;

– конкуренти внутрішнього ринку.

Середньорічна кількість опадів за період дослідження становить 415 мм. Максимальна глибина промерзання ґрунту становить у середньому 0,85 м, але окремі роки бувають посушливими, що негативно позначається на врожайності сільськогосподарських культур. Найхолодніший місяць – січень –5,9 0 С, а найспекотніший липень – + 33 0 С. Тривалість безморозного вегетаційного періоду – 175 днів, вегетаційного періоду – 209 днів.

Загалом кліматичні умови ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області сприятливі для діяльності господарства, зокрема в напрямку вирощування озимих, ярих і кукурудзи.

По рельєфу територія ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області є горбистою рівниною з наявністю балок. Ґрунти цього господарства поділяються на дві групи: чорноземи глинисті (94%); чорноземи піщані (6%). Вміст гумусу становить від 3,0 до 3,5%. Необхідні речовини (фосфор, калій) є у достатній кількості. Ґрунти підходять для вирощування сільськогосподарських культур, які районовані в даному регіоні.

ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області спеціалізується на виробництві овочів відкритого ґрунту та зернових культур, а саме: озимої пшениці, ярого ячменю.

Земля – основний і незамінний ресурс сільськогосподарського

виробництва, найважливіша складова ресурсного потенціалу. Динаміку землекористування у ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області за 2021-2023 рр продемонстровано у табл. 2.1.

За 2021-2023 рр. загальна площа ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області збільшилася на 19,9 %, у тому числі сільськогосподарських угідь та ріллі – на 19,9 % та 17,2 % відповідно. У зв'язку із збільшенням чисельності працюючих на 27,27 % (при значно менших темпах зростання сільськогосподарських угідь та ріллі) рівень забезпеченості робітників цими категоріями земель знизився на 5,8 та 7,9 % відповідно.

Значення коефіцієнтів освоєння та розораності сільськогосподарських угідь високі що вказує на те, що земельні ресурси в господарстві використовується ефективно. Хоча більш доцільним було залишати частину ріллі для природнього відтворення без посівів, тобто відводити частину угідь під пар.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. у % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Площа с/г угідь, га	30,7	100,00	31,4	100,00	36,8	100,00	119,9
із них: рілля, га	29,7	96,74	30,9	98,41	34,8	94,57	117,2
Посівна площа, га	29,7	96,74	30,9	98,41	34,8	94,57	117,2
Коефіцієнт розораності землі	-	96,74	-	98,41	-	94,57	97,7
Припадає на 1 прац-ка:							
с.-г. угідь	2,79	-	2,62	-	2,63	-	94,2
ріллі	2,70	-	2,58	-	2,49	-	92,1
посівів	2,70	-	2,58	-	2,49	-	92,1

Аналіз стану фермерського господарства ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області дозволив виявити певні

тенденції. По-перше, підприємство спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва. Первинна спеціалізація підприємства була зернові культури, в більшому ступеню – озима пшениця, але останні роки спостерігається тенденція до збільшення площ посівів та виходу товарної продукції соняшнику та сої з одночасним зменшенням площ посіву озимої пшениці та інших зернових. Вочевидь підприємство вдосконалює технологію виробництва основних культур, що сприятливо позначається на урожайності цих культур.

Провівши детальний аналіз господарської діяльності та основні напрямки розвитку підприємства, стає можливим запропонувати деякі варіанти стратегічних управлінських рішень стосовно подальшого ефективного розвитку підприємства.

2.2. Діагностування фінансово-економічного стану та виробничого потенціалу ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Головною рушійною силою пожвавлення інвестиційних процесів у фермерстві є результативність діяльності. Для фермерських господарств це може бути норма прибутку – відношення суми прибутку за звітний рік до розміру авансованого капіталу, себто, валюти активу балансу. Норма прибутку доводить ступінь зростання капіталу, який авансований на виробництво продукції задля отримання прибутку, і вважається критерієм інвестиційної привабливості фермерських господарств.

При оцінці поточного стану підприємства доцільно розглядати не просто окремі показники, а комплекс показників, які відображають різні аспекти діяльності. Тому, інтегральний показник фінансово-економічного стану – це узагальнюючий показник, який характеризує діяльність підприємства. Він допоможе комплексно оцінити фінансовий підприємства.

Інтегральний показник у комплексі дає змогу оцінити якість фінансового стану, він заключається у ступені відхилу від норми. Чим більший інтегральний показник, тим, як вважається, гірша ситуація.

Рослинництво агропромислового комплексу України має всі необхідні, історично сформовані передумови для ефективного функціонування та розвитку. Ця галузь з огляду на її масштаби може відігравати винятково важливу роль завдяки специфічним властивостям, які виражаються у високій конкурентоспроможності.

Товарна продукція – це частина валової продукції, яка реалізована за межі підприємства різним споживачам. Вона визначається в натуральній та вартісній формах. Розглянемо грошові надходження від реалізації в фермерському господарстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні надходження від реалізації продукції в ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 у % до 2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові, всього, в т.ч.	380,5	50,3	358,7	48,9	409,5	48,1	107,62
- пшениця озима	202,0	26,7	181,2	24,7	200,9	23,6	99,48
- ячмінь ярий	165,7	21,9	148,9	20,3	182,2	21,4	109,98
- кукурудза на зерно	12,9	1,7	6,6	0,9	7,7	0,9	59,58
Цукрові буряки	60,5	8,0	51,4	7,0	42,6	5,0	70,34
Овочі	297,3	39,3	312,5	42,6	383,9	45,1	129,16
Всього по рослинництву	738,2	97,6	722,6	98,5	836,0	98,2	113,24
Реалізація іншої продукції, робіт та послуг	18,2	2,4	11,0	1,5	15,3	1,8	84,41
Всього по підприємству	756,4	100,0	733,6	100,0	851,3	100,0	112,55

З таблиці 2.2 видно, що на протязі досліджуваного періоду виручка від реалізації продукції підвищилась 12,55 %, найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції в 2023 р. займають озима пшениця – 23,6 % та

овочі – 45,1 %. Отже, напрямок спеціалізації в господарстві овочево-зерновий. На рис. 2.3. структура товарної продукції представлена більш наочно.

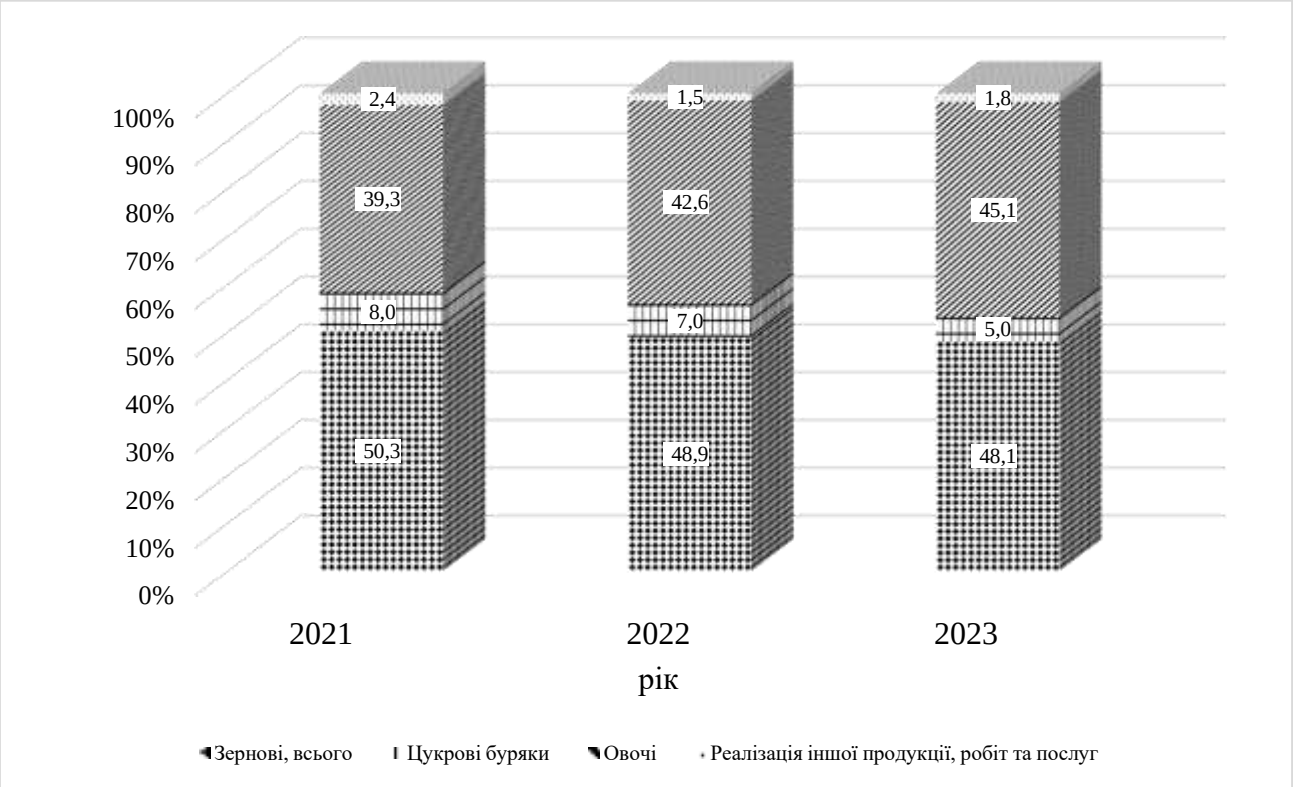


Рис. 2.3. Структура товарної продукції ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Рівень спеціалізації відображає процес поглиблення розподілу праці на підприємстві. Визначають його за питомою вагою основних галузей в структурі товарної продукції. Для визначення рівня спеціалізації розраховують коефіцієнт спеціалізації:

$$K_{сп} = \frac{100}{\sum_{i=1}^{n} P_i \left(2 * i - 1\right)},$$

де:

P_i – частка *i* – її продукції (галузі) в сумі виручки від реалізаціїпродукції;

і – порядковий номер продукції (галузі) у ранжированому ряду зйого часткою у виручці, від реалізації товарної продукції.

За формулою визначимо коефіцієнт спеціалізації, який означає, що ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області має середній рівень спеціалізації.

У сільському господарстві ресурсний потенціал включає у собі як землю, так і трудовий потенціал, основний і оборотний капітал. Персонал підприємства є основним ресурсом будь-якої компанії, від якості та ефективності їх використання суттєво залежать результати діяльності компанії та її конкурентоспроможність. Проаналізуємо рівень використання трудових ресурсів та визначимо рівень їх ефективного та раціонального використання в діяльності господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка складу трудових ресурсів та ефективність їх використання в ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Чисельність працівників, чол.	11	12	14	127,27
Відпрацьовано людино-днів на1 працівника	280	278	257	91,79
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,918	0,911	0,843	91,79
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,2	7,5	7,0	97,22
Продуктивність праці в розрахунку на: на 1 люд.-годину, грн.	25,4	24,1	25,2	99,28
на 1 люд.-день, грн.	183,0	180,6	176,6	96,53
на 1 працівника, тис. грн.	51,2	50,2	45,4	88,60

На протязі останніх трьох років в ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області чисельність працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві підвищилась на 27,27 %,

але при цьому прямі затрати праці зменшилися на 8,21 %. Виробництво валової продукції в розрахунку на одного працюючого знизилось на 21,40 і 0,72 % відповідно. Це сталося за рахунок темпів зростання чисельності працюючих, які перевищили обсяги виробництва продукції.

Будь-яке підприємство, будь-якої форми власності та галузевого відношення, для свого існування повинне мати необхідні засоби, якими воно може забезпечити процес виробництва та реалізації продукції на ринку. Сукупність цих засобів і створює майно підприємства.

Майно підприємства – це сукупність матеріальних і нематеріальних активів підприємства (будівлі, споруди, авторські права та інше) та грошові ресурси. Майновий потенціал характеризується розміром, складом і станом засобів, якими володіє підприємство. Майновий аналіз дозволяє розуміти першочергові масштаби підприємства, основні засоби, які має підприємство, а також наявною інфраструктурною базою.

Основні засоби, безпосередньо приймають участь у виробничому процесі і від їх рівня забезпеченості залежать результати діяльності фермерського господарства. Розглянемо наявність основних і оборотних засобів у ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області та визначимо рівень ефективності їх використання на підприємстві (табл. 2.4).

ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області систематично відстежує динаміку цін на матеріальні ресурси, оцінюючи можливості та обсяги їх закупівлі. Адже зміни у середовищі постачальників (підвищення чи зниження цін, брак необхідних ресурсів) впливають на масштаби і вартість виробництва сільськогосподарської продукції, отже, і на рентабельність підприємства.

Середньорічна вартість основних виробничих засобів в ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. підвищилась на 19,92 %. За рахунок збільшення середньорічної вартості основних виробничих засобів, фондозабезпеченість

зросла – на 0,04 %. Зменшення фондовіддачі на 5,97 % свідчить про зниження ефективності використання основних засобів в ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області.

Таблиця 2.4

Забезпеченість та ефективність використання основних засобів у ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Показник	2021 р.	20221 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	425,2	484,1	509,9	119,92
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	1948,5	2075,5	2105,5	108,06
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	1384,85	1541,72	1385,46	100,04
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	38,65	40,34	36,42	94,22
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	1,33	1,24	1,25	94,03
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	0,75	0,80	0,80	106,35
Прибуток (збиток), всього тис. грн.	227,5	151,2	245,6	107,96
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,39	0,35	0,40	104,15
Тривалість 1 обороту, днів	940	1033	903	96,01
Норма прибутку, %	9,58	5,91	9,39	-0,19
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	458,3	428,7	413,0	90,11

Для узагальнення інформації щодо діяльності ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області важливо проаналізувати

основні показники економічного розвитку. Визначимо ключові економічні результати діяльності досліджуваного фермерського господарства та визначимо загальний рівень його прибутковості (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Показник	2021	2022	2023	2023р. у % до 2021 р.
Припадає на 100га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:				
- основних виробничих засобів	1384,85	1541,72	1385,46	100,04
- грошових витрат	1722,80	1854,78	1645,92	95,54
Отримано на 100га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	1835,50	1918,47	1726,63	94,07
- прибутку (збитку)	741,04	481,53	667,39	90,06
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів тис. грн.	1,33	1,24	1,25	94,03
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн./грн.	1,065	1,034	1,049	98,46
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис.грн.	51,23	50,20	45,39	88,60
Рівень рентабельності, %	43,01	25,96	40,55	-2,47

За рахунок зниження прибутку та приросту собівартості на, рівень рентабельності на підприємстві зменшився на 2,47 відсоткові пункти. В цілому рівень господарювання в ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області погіршився, про що свідчить зниження рівня рентабельності та прибутку.

Отже, ефективність та стабільність (стійкість) сільськогосподарського

виробництва може бути підвищена за рахунок подальшого поліпшення сортових властивостей та реалізації потенцій них можливостей сільськогосподарських рослин разом з енерго- та ресурсозбереженням усіх технологічних процесів, що дасть змогу збільшити окупність інвестицій [24]. Ці складові сучасних агротехнологій, а також впровадження новітніх досягнень селекції, біотехнології, агрономії дадуть змогу перетворити сільськогосподарське виробництво на різновид високорозвиненого індустріального виробництва.

2.3. Аналіз стратегічного управління діяльністю ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Діючи в умовах нестабільного середовища ринкової економіки, підприємства України можуть досягти успіху в бізнесі тільки тоді, коли їм вдасться передбачати зміни і відповідно вживати запобіжні адаптивні заходи щодо них. Забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств у довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством як суб'єктом господарювання. На сьогодні у світовій практиці таким підходом є стратегічний менеджмент - управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі [16].

Стратегічне управління ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області можна визначити як систематичний та динамічний процес аналізу макросередовища, формулювання за результатами аналізу та реалізація управлінських рішень з метою отримання довгострокових конкурентних переваг.

Головним завданням стратегічного управління ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області є визначення, розгляд та реалізація стратегічних цілей та планів щодо їх реалізації, шляхом встановлення конкретних вимірних параметрів розвитку, в результаті чого здійснюється обґрунтований вибір показників, що повною мірою характеризують ефективність системи управління. Це є основним завданням будь-якої системи стратегічного управління.

Процес стратегічного управління ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області має бути представлений з використанням наступних елементів:

1. Визначення стратегічної концепції управління бізнесом.
2. Аналіз мікро-, макро- і внутрішнього середовища з виявленням слабких і сильних сторін компанії з метою визначення можливих стратегічних варіантів розвитку (доцільніше використовувати метод SWOT-аналізу).
3. Формулювання основної мети діяльності – місії підприємства.
4. Визначення індивідуальних цілей ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області згідно з місією (за методом «Дерево цілей»).
5. Вибір та обґрунтування загальної стратегії та похідних продуктів на всіх рівнях.
6. Створення підтримуючих підсистем та їх узгодження з обранимистратегіями.
7. Забезпечити постійний моніторинг реалізації стратегії.
8. Аналіз результатів та контроль змін з урахуванням недоглядів тапрогалин під час перегляду стратегій та створення нових політик.

Дослідимо вплив факторів мікросередовища на окремі напрямки діяльності ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області (табл. 2.6).

Постачальники сировини та матеріалів мають значний вплив на бізнес-

операції. Це зумовлено не лише тим, що сучасний ринок містить велику кількість постачальників виробничих ресурсів, але насамперед тим, що постачальник має бути надійним партнером компанії у реалізації її виробничої чи іншої стратегії.

Таблиця 2.6

Характеристика мікро- середовища ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Елемент мікро середовища	Реквізити	Характеристика
Ринок	Чиста конкуренція	Продукція ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» реалізується на всіх ринках Черкаської області та ринках наближених до м. Умань.
Споживачі	ТОВ «Оптимус», ТОВ «Каргил». ТОВ «Сарна», ТОВ «Зоря». ТОВ «Рамбус»та ін.	Сільськогосподарська продукція доставляється, замовлення клієнтів виконуються з доставкою
Конкуренти	ПП «Еліта», ТОВ «Сопран»,ТОВ «Надія», ТОВ «Укрзернопром», ФГ «Колос», ФГ «Росток» та ін.	Вони створюють конкурентне середовище, коли вирощують і продають одні й самі продукти.
Посередники	Компанії-оптовики	Закуповуються малі та великі партії продукції, які потім перепродаються зернотрейдерам чи комбікормовимзаводам.
Постачальники	ПП «Насіння-Сервіс», ТОВ «Зерно», ЗАТ «УКРАГРОНПК»,ПАТ «Агро-Союз»,ТОВ «Технобуд-Інвест», Singenta	Пропонують високоврожайне гібридне насіння соняшнику, озимої пшениці та інших сільськогосподарських культур, гербіциди, пестициди, отрутохімікатита інші фітосанітарні засоби, запасні частини для ремонту сільгосптехніки за договорами з машинобудівниками та ін.

У фермерському господарстві вибір постачальників розпочинається з

дослідження рівня потреби у сировині та матеріалах, які необхідні для виготовлення продукції. Джерелом інформації на формування переліку постачальників є дослідження ринку виробників необхідних видів продукції. Якщо постачальників небагато, критеріями відбору найбільш ефективного з них є їх виробничі потужності, ціни товарів, що закуповуються, надійність постачальників. Вибирається постачальник із найповнішим ступенем задоволення за даними критеріями.

Основними постачальниками ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області є:

1. Посівний матеріал соняшнику, зернових та інших сільськогосподарських культур – ТОВ «Майсадур семієнс Україна», ТОВ «Насіня-Сервіс», ТОВ «Зернобас».

2. Гербіциди, пестициди, отрутохімікати та інші фітосанітарні засоби – ПрАТ «Компанія Райз», ПП «Хімпос» та ін.;

3. Сільськогосподарська техніка – закуповується за договорами із заводами машинобудівників, і сатково на вторинному ринку техніки.

4. Запасні частини для ремонту сільгосптехніки – ПП «Магілан», ТОВ «Технобуд Інвест», ПАТ «Промагротехніка» та ін.

Наступним етапом оцінки середовища є вивчення динаміки макромаркетингового середовища, дослідження ступеня його впливу. У стратегічному аналізі використовується принцип угруповання чинників макрорівня, які враховуються у системі аналізу PEST (дана система фокусує стратегічний аналіз лише з чинниках макрорівня).

Метою вивчення макросередовища є складання переліку можливостей і загроз. Аналізування передбачає вивчення таких чинників: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних, соціально-культурних. Розглянемо склад основних чинників системи PEST-аналізу, які мають найважливішу роль стратегічному розвитку ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області (табл. 2.7).

Основою аналізування служить інформація, що міститься в періодичній

пресі: газетах і журналах, а також у різноманітних інформаційних Інтернет-виданнях, статистичних збірниках України. Спочатку проаналізуємо групу факторів (економічні, політичні, правові, демографічні, науково – технічні, природні, соціально – культурні) окремо по території України.

Таблиця 2.7

Характеристика впливу макро- маркетингового середовища на діяльність ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Елемент макросередовища	Характеристика
Економічні	Рівень інфляції та безробіття, ВВП душу населення, товарний дефіцит, ринкова кон'юнктура, валютний курс, зниження споживчих доходів
Соціально-культурні	Менталітет, соціальні класи, культура та субкультура суспільства
Політико-правові	Законодавча база щодо розвитку аграрного сектору економіки, вільний вибір споживачів, розмір податків.
Технологічні	Наявність сільськогосподарської техніки, розробка та впровадженнясучасних інноваційних технологій, розвиток науково-технічного прогресу
Природньо-географічні фактори	Якісні ґрунти, сприятливий клімат, традиційна сезонність виробництва,ідеальне місце розташування, розвинена інфраструктура

Визначимо стан розвитку економіки України, розвиток виробництва товарів та номенклатури підприємства, стан державного бюджету України, темп інфляції, рівень безробіття, рівень податкових ставок, рівень дохідності населення країни, рівень політичної стабільності в суспільстві, стан лобістських груп, напрям розвитку політичної системи, характер політичної боротьби, ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку, законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства, чисельність населення України, статево – віковий склад населення, рівень

народжуваності, нововведення в галузі товарів, нововведення в галузі технології, нововведення в галузі менеджменту, стан природних ресурсів України, екологічний фактор забруднення навколишнього середовища, природні умови, рівень освіти, соціальні умови життя тощо.

Як видно, на діяльність ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області впливає велика кількість факторів, що забезпечують ефективний розвиток, але деякі фактори при цьому негативно впливають.

Аналізування безпосереднього оточення підприємства передбачає виявлення та аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємством знаходиться в безпосередній взаємодії. У стратегічному аналізі пріоритетними факторами мікросередовища є: споживачі, конкуренти та постачальники. Якщо необхідно, вивчають також посередників, закордонних партнерів, ринок робочої сили. Метою аналізування факторів безпосереднього оточення підприємства є виявлення можливостей і загроз для підприємства в мікросередовищі.

До внутрішніх факторів, що впливають, відносяться: структура управління, загальний стратегічний рівень ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області, процес планування, структура і рівень професійної підготовки персоналу.

Репутація ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області на галузевому ринку перебуває на достатньому високому рівні, адже компанія не підводить своїх ділових партнерів та клієнтів, постачання здійснюються вчасно, всі рахунки оплачуються заздалегідь, борги погашаються.

Розташування виробничих площ ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області відіграє важливу роль ефективності виробництва та збуту продукції. Наявність на підприємстві вантажного автотранспорту та забезпеченість асфальтованими дорогами всіх виробничих ділянок підприємства сприяють своєчасній доставці сировини та відвантаженню готової продукції на зберігання на власний склад, а також

реалізації її клієнтам.

Пошук ділових партнерів здійснюється через засоби масової інформації, рекламу та Інтернет, підтримується постійний зв'язок з постачальниками та споживачами продукції за телефоном та електронною поштою.

У складних динамічних умовах сучасної економіки різко зросло значення стратегічної поведінки, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі. Основою дослідження є ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області, що працює у сфері сільськогосподарського виробництва. Ми використовуємо PEST-аналіз для аналізу середовища ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню ситуацію у сфері організаційно-господарської діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

PEST-аналіз факторів макросередовища для ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Політичний фактор	**Економічний фактор**
Оподаткування галузі сільського господарства; Контроль держави за ситуацією в галузі; Державна підтримка та вплив урядових служб; Фітосанітарний контроль.	Стан ринку праці; Попит та здатність до купівлі; Вартість енергоносіїв, сировини, насіннєвого матеріалу та ін.
Соціокультурний фактор	**Технологічний фактор**
Соціальні цінності суспільства; Пропаганда органічного харчування; Демографічний стан в країні; Індивідуальні доходи населення.	Інновації в сфері надання послуг; Впровадження нових сортів рослин.

Усі чинники, перелічені у матриці PEST-аналізу, різною мірою впливають на активність ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району

Миколаївської області. Для подальшої ефективної діяльності ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області керівництво повинне постійно контролювати вплив перелічених факторів, зменшувати їх негативні наслідки та збільшувати позитивні. На основі вибраних факторів було проведено кількісний PEST-аналіз ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області (рис. 2.4).

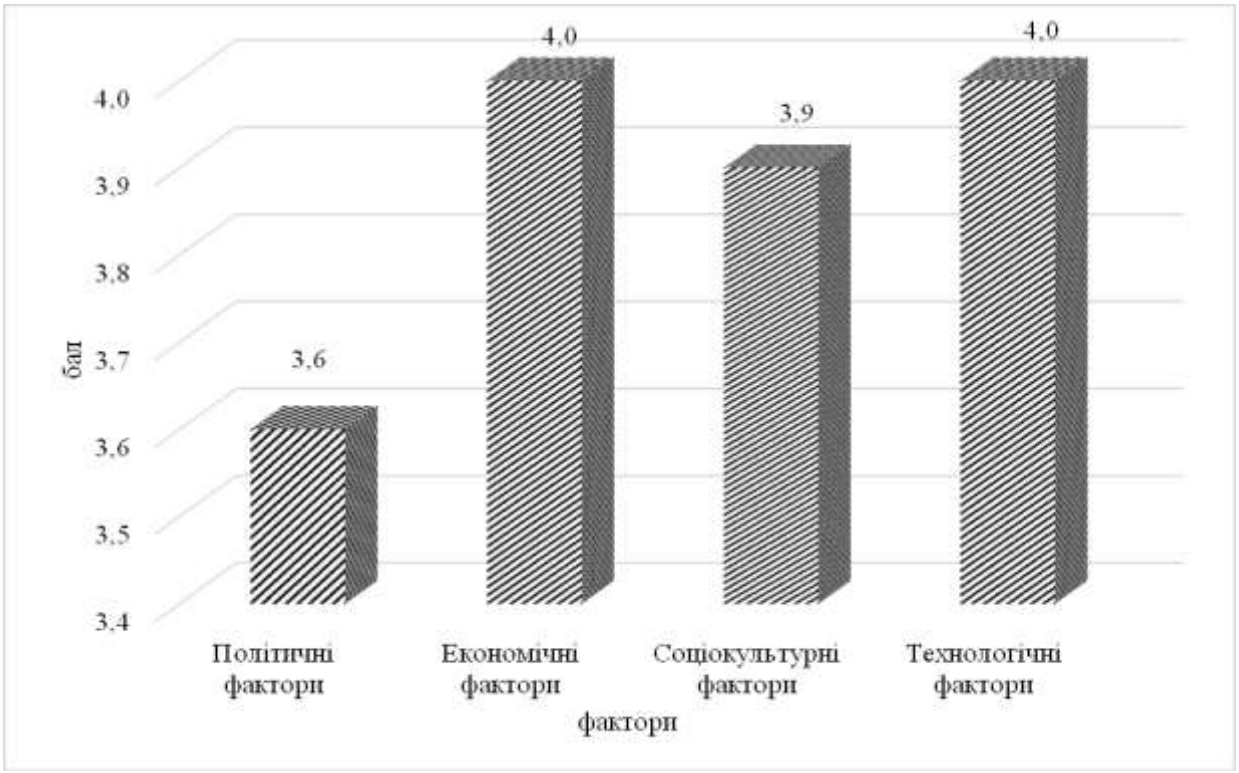


Рис. 2.4. Результати кількісного PEST-аналізу факторів макросередовища для ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Для оцінки мікросередовища ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області була підготовлена матриця SWOT-аналізу (табл. 2.9).

З наведеного аналізу можна дійти невтішних висновків про можливий

розвиток ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

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

З цією метою керівництво ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області має подбати про усунення слабких сторін, вміло використовувати можливості та сильні сторони та враховувати існуючі загрози, а саме ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області має наголосити на акцентувати увагу на розвитку наступних моментів:

- формування та розширення переліку постійних клієнтів;
- послабити сильні сторони конкурентів за допомогою поліпшення властивостей власної продукції;
- інформувати мешканців довколишніх територій про послуги та товари ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області;
- створити позитивний імідж ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області на галузевому ринку;
- збільшення кількості робочих місць у відповідності з ресурснимвиробничим забезпеченням;
- розробка чіткої конкурентної стратегії;
- розширити аудиторію, змінивши формат ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області;
- поліпшення стратегії компанії.

Після аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей доцільно встановити лінії зв’язків, тобто парні комбінації між ними.

Для оцінювання діючих стратегій підприємства необхідно провести аналізування показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінювання ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок у табл. 2.22.

Оцінювання ступеня досягнення цілі здійснюється на основі використання такої шкали: повне досягнення цілі – 3 бали; неповне досягнення – 2 бали; часткове досягнення – 1 бал; ціль не досягнута – 0 балів. Максимальна підсумкова оцінювання 15 балів свідчить про повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства. Ми бачимо, що ступінь досягнення цілей є досить значний і в балах виміряється значенням 11. Підприємство

добре займається формуванням стратегічних цілей та їх виконанням.

Таблиця 2.10

Оцінювання ступеня досягнення перспективних цілей

ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль не досягнута
Загальна	Отримання суттєвих прибутків від виробничої діяльності	3			
Організаційна	Розширення закупівельної сітки сировини		2		
Маркетингова	Організувати значну рекламну кампанію	3			
Соціальна	Забезпечити середній рівень зарплати	3			
Фінансова	Утримувати низький рівень дебіторської заборгованості				0
Підсумкове оцінювання		9	2	0	0

З метою вдосконалення управління стратегічним розвитком ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області провели опитування серед замовників послуг даного фермерського господарства (рис. 2.5). Згідно з отриманими результатами, ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області буде доцільно посилити маркетингову спрямованість своєї діяльності, що покращить діяльність господарства загалом.

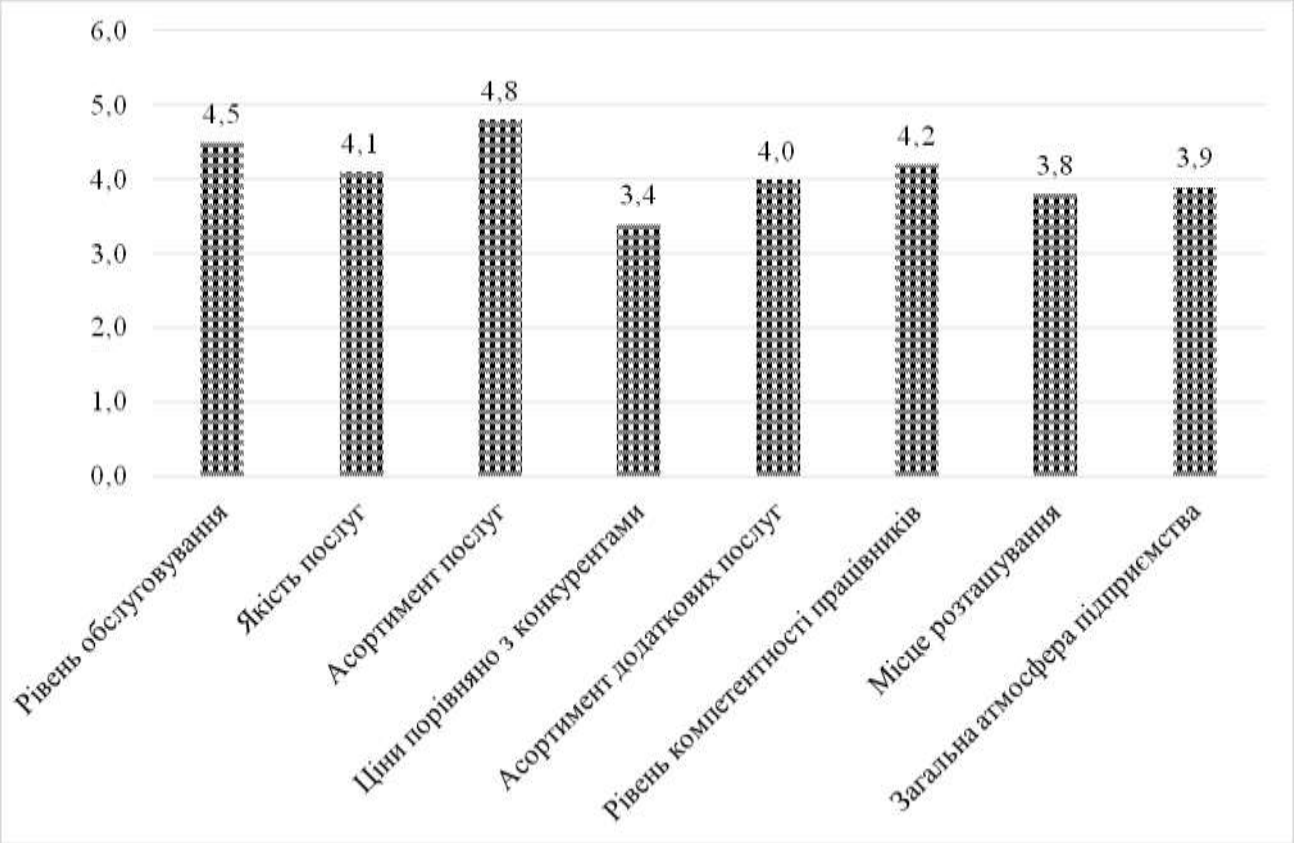
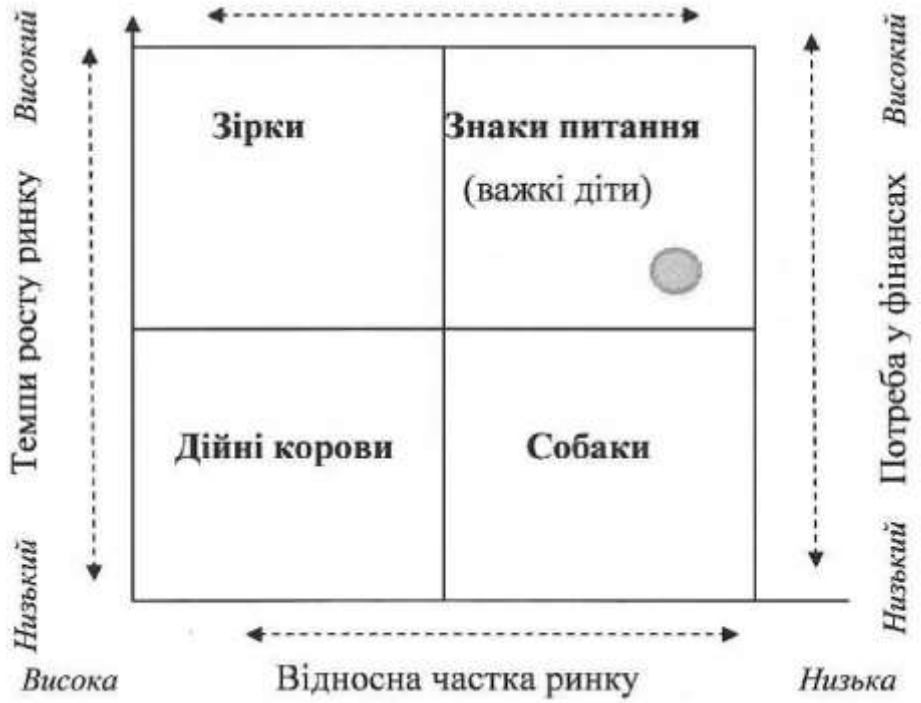


Рис. 2.5. Усереднені оцінки за результатами опитування клієнтів ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Нині ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області займає невелику частку ринку через низку чинників, саме: бюджетні обмеження, вузька цільова аудиторія, короткі терміни виробництва, короткий термін придатності, відсутність стратегії розвитку компанії. Тому статус ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області можна звести до сегменту «Знаки питання». Подальший розвиток вимагає інвестицій у розвиток, перегляд структури товарної продукції та поведінки на збутовому сегменті ринку і т.д. За хорошого розвитку виробництва та реалізації продукції ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області є можливість отримати «зоряний» статус.

Більш наочно стан ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області відобразить модель Матриця BCG «зростання -



частка ринку», яка показана на рис. 2.6.

Рис. 2.6. Матриця BCG «зростання - частка ринку» для ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

На рис. 2.7. представлено матрицю «Привабливість галузі - конкурентне становище» для ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області.

Стратегічні висновки матричного аналізу McKinsey очевидні: ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області потрапляє у квадранти успіху - галузі, які є дуже привабливими та мають гарні конкурентні позиції.

Дана позиція характеризується найбільшою ринковою привабливістю та щодо сильними ринковими перевагами. Очевидно, що компанія буде беззаперечним лідером або одним із лідерів цього ринку, і єдиною загрозою, яка на неї давитиме, може стати посилення певних позицій певних конкурентів. Тому стратегія компанії, яка опинилася в такій ситуації, має

бути спрямована на забезпечення свого існування багато в чому за рахунок додаткових інвестицій. Цього можна досягти з допомогою підтримки позитивного іміджу організації з допомогою якісного обслуговування, додавання нових послуг тощо. Така ситуація є цілком типовою для ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області.



Рис. 2.7. Матриця «привабливість галузі - конкурентна позиція» ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Провівши оцінку портфелю стратегій ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області, можна сформулювати такі висновки: ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області конкурентоспроможна компанія на ринку; при правильному напрямку розвитку можливе розширене відтворення та подальший розвиток ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області; виходячи з матриць BCG і McKinsey, ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області має всі шанси просунутися вперед і зайняти

лідируючі позиції у своїй ніші.

Місією ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області має залишатися виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції та надання супутніх послуг місцевому населенню та сусіднім невеликим господарствам. Наступним кроком є визначення загальних довгострокових бізнес-цілей.

Для ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області можна назвати такі стратегічні завдання: збільшення кількості постійних клієнтів; розвиток малоприбуткового сегменту ринку; розширення спектру послуг; збільшити частку ринку компанії; покращити ставлення споживачів (знання, лояльність, відданість) до ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області.

Було обрано стратегію зростання, конкурентну стратегію та основну бізнес-стратегію.

Вибір стратегії розвитку. Стратегію зростання компанії слід обирати за допомогою матриці І. Ансоффа.

Для подальшого розвитку ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області рекомендується стратегія проникнення ринку. Завдяки цьому ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області може збільшити продажі, створюючи цим потенційних клієнтів, які будуть користуватися послугами організації. Цього можна досягти за рахунок надання нового виду послуг та підтримки якості цих послуг, надання постійним клієнтам спеціальних знижок та бонусів, професійного розвитку тощо.

Для ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області необхідно розробити організаційну стратегію, яка займає свою нішу. Така стратегія характерна для компаній, які обслуговують невеликі сегменти ринку та не конкурують із більшими компаніями.Спеціалізація є особливістю стратегії спеціаліста. Для такої стратегії характерний інтерес лише до одного чи кількох сегментів ринку.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ЗАХОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Ключові напрямки розвитку стратегічного управління в ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області на основі застосування елементів цифрових інновацій

Зараз сільське господарство у всьому світі стикається з серйозними проблемами. По-перше, через кліматичні зміни, проблеми, пов’язані з COVID-19, воєнним станом в Україні та збільшенням попиту на сільськогосподарську продукцію, забезпечення глобального постачання продовольства стає все більш актуальною проблемою. Незважаючи на значний інтерес до цифрових інновацій і нагальну потребу їх впровадження в сільському господарстві зустрічається досить мало. Нинішній військовий конфлікт на території України створює ще один глобальний виклик для сільського господарства і його здатність задовольнити обсяги виробництва, необхідні для прогодування населення країни та світу, особливо за доступною ціною. Щоб подолати виклики та забезпечити постачання необхідної кількості сільськогосподарської продукції є терміновою потреба в інноваціях. Зростаюча кількість цифрових технологій є багатообіцяючим стимулом для інновацій у фермерському господарстві України.

Науковці зазначають, що для того, щоб бути готовим до цифрових інновацій, необхідно щоб фінансові та людські ресурси були доступними і готовими до використання. Крім того, має бути відповідна стратегія співробітників із певними критеріями як передумовами організаційної спроможності до впровадження цифрових інновацій фермерськими господарствами. Така стратегія повинна мати: 1) чітку структуру, яка є неформальною, децентралізованою та допускає гнучкість і швидке прийняття

рішень; 2) процеси; 3) фінансове управління підтримкою цифрових інновацій; 4) інформація та знання, пов'язані з цифровими інноваціями; 5) персонал (інтелектуальний потенціал), який стимулює цифрові інновації.

Таким чином, персонал, який є ініціаторами та виконавцями цифрових інновацій, має володіти специфічними для інновацій знаннями, навичками і досвідом в IT сфері, повинні сприймати зміну валетності та ефективності. Крім того, як організація інноваційних трансформацій залежить від співпраці та підтримки з боку зовнішніх партнерів, так й зовнішній потенціал впливає на готовність фермерських господарств до інновацій. Відповідно, фінансове управління є важливою складовою готовності до таких інновацій (рис.3.1).



Рис. 3.1. Взаємозв'язок критеріїв організаційної спроможності до впровадження цифрових інновацій у фермерському господарстві

В сучасному фермерському господарстві України, поява дистанційного цифрового моніторингу, використання комп'ютерів та науки про дані, а також поява програмного забезпечення з підтримкою штучного інтелекту допоможуть адаптувати систему управління цими фермами у воєнний та

післявоєнний період. Окрім моніторингу полів і посівів, більшість передових інструментів розвідки використовують алгоритми для оптимізації використання пестицидів. Різноманітні інформаційні сервіси (наприклад, Cropwise), також дозволяють керівникам ферм точно знати, де в будь-який момент часу знаходяться їхні десятки чи навіть сотні тракторів та іншої сільськогосподарської техніки [10].

Розглянемо більш детально можливі цифрові інновації, які доцільно використовувати фермерськими господарствами в умовах військового стану та їх відбудови у післявоєнний період.

З використанням розумних технологій (табл.3.1) з'являється можливість здійснювати моніторинг у всіх галузях сільського господарства: розумні технології здійснюють цифровий моніторинг параметрів грунту, рослин, тварин, погодніх умов, кліматичних змін, урожаю, тощо. Використання агровиробниками таких цифрових інструментів, як мобільні технології, електронна комерція дозволяє розширити доступ на ринки, зробити його більш прозорим, здійснювати моніторинг ринку, прогнозування цін тощо.

Таблиця 3.1

Цифрові інструменти, які використовуються в агровиробництві

Ступінь впливу на сільськогосподарське виробництво	Цифрові технології
Високий ступінь впливу	Інтернет речей (IoT), роботизація, штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), 3D-друк
Середній ступінь впливу	Блокчейн, глобальна навігаційна супутникова система (GNSS) і віртуальна реальність (високий довгостроковий ступінь впливу), безпілотні літальні апарати, дрони, інтелектуальні сенсори (датчики)
Низький ступінь впливу	Широкосмугові Інтернет-мережі, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), платформи для електронного бізнесу, мобільні додатки, онлайн додатки

Для збільшення сукупного потенціалу та розширення ринків збуту

виробленої продукції ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області необхідним є активізація збутового потенціалу шляхом формування ефективних механізмів управління системою продажів з використанням Internet-торгівлі. Відповідно до зазначеного, виникає необхідність комплексного дослідження різноманітних аспектів взаємодії торговельних підприємств з інформаційним середовищем у напрямку забезпечення реалізації побутових товарів та надання послуг шляхом створення відповідного збутового пулу у середовищі Internet.

Використання Internet-торгівлі ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області оптимізує торговельну діяльність, позитивно вплине на зміну платоспроможного попиту населення, зменшить витрати на експлуатацію основних засобів торгівлі та логістичні операції тощо. Internet-торгівля представляє собою продаж товару за допомогою електронних технологій. Вона передбачає замовлення, оплату та доставку товарів чи послуг. В інформаційному середовищі створені віртуальні торговельні зали, де продавці, користуючись електронними технологіями, пропонують товари різних виробників та послуги, а покупці відшукують інформацію, яка їх цікавить, уточнюють, що саме їм необхідно, й розміщують замовлення щодо придбання необхідного товару. Оплата товару та послуг здійснюється засобами електронного платежу, розрахунками через банки чи готівкою за умови безпосереднього продажу товарів через представника торговельного підприємства.

Дані рис. 3.1 свідчать, що процес Internet-торгівлі охоплює наступні операції: моніторинг ринку, який дозволяє отримати доступ до необхідної інформації для торговельних підприємств про потреби споживачів, товарний асортимент, цінові пропозиції, надання додаткових послуг тощо); оформлення замовлення; виконання замовлення; післяпродажне обслуговування та підтримку.

Складові елементи Internet-торгівлі представлені нами на рис. 3.2.

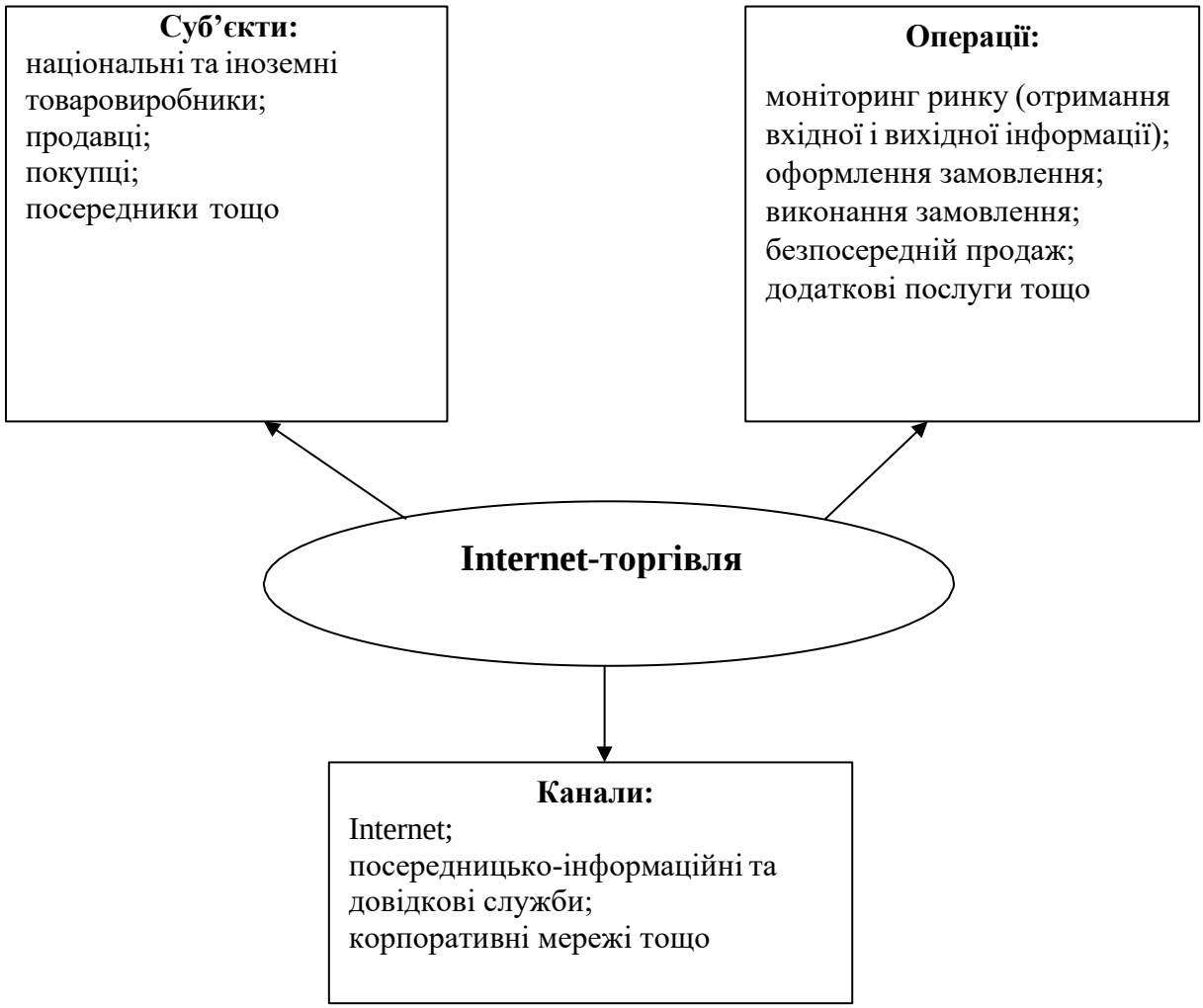


Рис. 3.2. Складові елементи Internet-торгівлі

З метою удосконалення процесу формування та забезпечення ефективного використання потенціалу ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області, розглянемо кожен елемент механізмів управління системою продажів товарів з використанням Internet-торгівлі більш детально.

Основними критеріями оцінювання ефективності господарської діяльності ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області з використанням електронної торгівлі є: широта асортименту товарів; доступність для споживачів цін на товари; рівень інформації про товари та послуги; альтернативність способів оплати; своєчасність постачання; навігація тощо.

Створення Інтернет-магазину на WWW-сервер і потребує декілька етапів. Перший крок – створення Web-сайту. Зробити це підприємство може різними способами:розробити самостійно, замовити розробку спеціалізованій організації, придбати готовий проект або орендувати сайт. Другий крок – розміщення сайту в Інтернеті. Підприємство, як правило, розміщує свій сайт на обладнанні провайдера. Третій крок – затвердити і зареєструвати доменне ім'я сайту. Порядок реєстрації залежить від вигляду ім'я. Останній крок – забезпечення роботи зареєстрованого домену. Web-сайт – це сукупність програмних та апаратних засобів з унікальною адресою у мережі Інтернет разом з інформаційними ресурсами, що перебувають у розпорядженні певного суб'єкта і забезпечують доступ юридичних та фізичних осіб до цих інформаційних ресурсів та інші інформаційні послуги через мережу Інтернет.

Створення Інтернет-магазину ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області з продажу сільськогосподарської продукції ставить перед собою наступні завдання:

- поширення інформації про фірму, її товари, послуги в Інтернеті;
- створення електронного магазину, продаж товарів, замовлення послуг у режимі реального часу, підвищення популярності підприємства;
- знаходження нових партнерів, постачальників, посередників, покупців, дистриб'юторів, інвесторів; розширення зовнішньоекономічної діяльності, активізація свого представництва на зарубіжних ринках;
- створення насиченого банку даних та залучення до нього підприємств з різних регіонів певних галузей економіки;
- отримання від споживачів оперативної інформації про продукцію компанії, рівень якості обслуговування і сервіс;
- збільшення обсягів продажу товарів.

Розглянемо технічне завдання та загальна характеристика програмного продукту.

Найвигідніше для ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області буде скористатися послугами компанії Hostpro

(www.hostpro.ua). Таким чином, реєстрація доменного імені та хостинг обійдуться підприємству в 900 грн/рік. Доменне ім'я сайту – agrariy.com.ua.

Створення сайту буде коштувати ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області 10000 грн. Дана ціна включає:

- ліцензія ImageCMS Shop Pro – 3839 грн.;
- адаптований преміум дизайн – 2200 грн.;
- установка та запуск безкоштовно – 1061 грн.;
- стилізація та допрацювання дизайну – 2900 грн.

Окрім цього, компанія надає послуги з просування сайту, що обійдеться ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області у 10000 грн./міс. (мінімально).

Обслуговування споживачів через Інтернет-магазин включає декілька складових бізнес-процесу:

- зв'язок менеджера зі складом, для того, щоб знати стан товарних запасів;
- організація доставки товару покупцю;
- прийняття оплати;
- ретельне вивчення комерційною службою споживчого попиту та кон'юнктури торгівлі, проведення рекламно-стимулюючих заходів.

Оскільки у ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області немає відділу маркетингу, існування якого є дуже важливим для організацій, які хочуть успішно розвиватися в умовах ринкової економіки, то пропонуємо створити такий відділ, забезпечивши його кваліфікованими працівниками. Таким чином, для відділу маркетингу та роботи Інтернет магазину знадобляться наступні працівники:

- спеціаліст з реклами та стимулювання збуту (2000 грн. міс);
- спеціаліст з маркетингових досліджень (2000 грн./міс.);
- менеджер з продажу/консультант (1700 грн./міс.);
- спеціаліст з технічної підтримки роботи сайту (1700 грн/міс.).

Вибравши доменне ім'я agrariy.com.ua, підприємство забезпечить собі

можливість здійснення торгівлі по всій території України, але аналіз конкурентів дасть змогу визначити переваги нашого Інтернет-магазину серед продавців аналогічних товарів у мережі Internet.

Інтернет-магазин ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області матиме ряд конкурентних переваг перед своїми конкурентами, в першу чергу, за рахунок широкого асортименту товарів, доступних цін та великого спектру способів оплати. Прогнозується створення зручного для користування покупців сайту з відповідною системою зворотного зв'язку.

Витрати на реалізацію проекту розвитку "впровадження електронної форми продажу товарів" становить 308692,88 грн. Але для того, щоб визначити ефективність від інвестицій у створення Інтернет-магазину ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області, необхідно розрахувати класичну систему показників оцінки ефективності реальних інвестицій: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR).

Розглянемо загальну концепцію Інтернет-магазину. Створення Інтернет-магазину ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області з продажу сільськогосподарської продукції ставить перед собою наступні завдання:

- поширення інформації про фірму, її товари, послуги в Інтернеті;
- створення електронного магазину, продаж товарів, замовлення послуг у режимі реального часу, підвищення популярності підприємства;
- знаходження нових партнерів, постачальників, посередників, покупців, дистриб'юторів, інвесторів; розширення зовнішньоекономічної діяльності, активізація свого представництва на зарубіжних ринках;
- створення насиченого банку даних та залучення до нього підприємств з різних регіонів певних галузей економіки;
- отримання від споживачів оперативної інформації про продукцію

компанії, рівень якості обслуговування і сервіс;

- збільшення обсягів продажу товарів.

Розглянемо технічне завдання та загальна характеристика програмного продукту. Проаналізуємо ціни компаній, які надають послуги реєстрації доменних імен та хостингу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Компанії, які надають послуги реєстрації доменних імен та хостингу

п/п	Web-адреса компанії	Види основних послуг	Порівняння тарифних планів для		
			малого бізнесу	середнього бізнесу	великого бізнесу
.	www.imena.ua	Управління акаунтом через контрольну панель; доступ до статистики відвідувань (лог-файлів); Webmail, підтримка PHP/mySQL	від 53,5 від грн / міс.	від 73 грн / міс.	від 103,75 грн / міс.
.	deltahost.com.ua	Віртуальні майданчики, доступно декілька географічних локацій в рамках одного акаунта, розміщення доменів, бази даних.	25грн./міс. 150-250 грн./рік	35-45 грн./міс. 350-450 грн./рік	60-75 грн./міс. 600-750 грн./рік
.	www.besthosting.ua	Бюджетний хостинг хостинг на надшвидких SSD- дисках Реселінг хостингу	48,5 грн./міс. 485,1 грн./рік	88,1 – 99 грн./міс. 881,1-990 грн./рік	157,4- 76,2 грн./міс. 1574,1 грн./рік
.	hostpro.ua	Хостинг, консультації, реєстрація домену (безкоштовно) VPS, хмара, оренда серверів CDN	45,9грн./міс. 550,8грн./рік	66,3грн/міс. 759,6грн./рік	75,6 грн./міс 918 грн./рік
.	ukraine.com.ua	Місце на диску, сайти, субдомени, псевдоніми мейл, безплатний тест, техпідтримка, розміщення серверів	28 грн./міс. 240 грн./рік	51-73 грн./міс. 432-620 грн./рік	112 грн./міс. 960 грн./рік

Проаналізувавши табл. 3.2, можна зробити висновок, що найвигідніше для ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області буде скористатися послугами компанії Hostpro (www.hostpro.ua). Таким

чином, реєстрація доменного імені та хостинг обійдуться підприємству в 900 грн/рік. Доменне ім’я сайту – agrariy.com.ua.

Провівши дослідження пропозицій по розробці сайтів, на нашу думку, слід віддати перевагу компанії Siteimage, яка безпосередньо займається розробкою та підтримкою інтернет-магазинів.

Створення сайту буде коштувати ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області 10000 грн. Дана ціна включає:

- ліцензія ImageCMS Shop Pro – 3839 грн.;
- адаптований преміум дизайн – 2200 грн.;
- установка та запуск безкоштовно – 1061 грн.;
- стилізація та допрацювання дизайну – 2900 грн.

Окрім цього, компанія надає послуги з просування сайту, що обійдеться ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області у 10000 грн./міс. (мінімально).

Обслуговування споживачів через Інтернет-магазин включає декілька складових бізнес-процесу:

- зв’язок менеджера зі складом, для того, щоб знати стан товарних запасів;
- організація доставки товару покупцю;
- прийняття оплати;
- ретельне вивчення комерційною службою споживчого попиту та кон’юнктури торгівлі, проведення рекламно-стимулюючих заходів.

Детальніше розглянемо, як відбуватиметься Інтернет-торгівля. Зайшовши на сайт, зі списку запропонованих товарів відвідувач обирає той, що сподобався, і “кладе” його до віртуального кошика. Це ознайомлювальний етап, на якому будь-які юридичні взаємовідносини між магазином та відвідувачем не виникають. Після завершення вибору товарів необхідно оформити замовлення з визначенням способу оплати і доставки, а також відбувається реєстрація покупця для формування клієнтської бази. Обравши товар, відвідувач переходить на сторінку сайта, де розміщено бланк

замовлення на доставку товару. Форму такого бланка кожен магазин розробляє самостійно. При цьому слід врахувати, що заповнене, надіслане продавцю і підтверджене ним замовлення виконуватиме функції договору між продавцем (магазином) та покупцем (відвідувачем) і матиме юридичні наслідки – обов'язок продавця поставити товар і обов'язок покупця оплатити товар. Якісний Інтернет-магазин передбачає надання покупцям всіх умов для того, щоб їм було зручно зробити покупку саме тут. Вибір способів сплати товарів передбачає і різні моменти визнання доходу підприємства, а звідси і різні способи обліку цих операцій. Цикл продажу товарів через Інтернет-магазин включає замовлення, оплату та доставку товарів (рис. 3.3.).



Рис. 3. 3. Пропонована схема організації продажу товарів через Інтернет-магазин у ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

При цьому покупець може оплатити товар наступними способами:

- оплатити товар, після доставки;
- оплатити електронними грошима прямо на сайті Інтернет-магазину;
- забравши товар самостійно, оплатити товар на місці.

На початкових етапах функціонування Інтернет-магазину важливим є створення спеціального підрозділу, який буде забезпечувати виключно електронну форму торгівлі. Найчастіше ці функції покладаються на відділ маркетингу або відділ розвитку, якщо такий існує на підприємстві. При налагодженні нової форми продажу товарів, після досягнення певного обсягу товарообороту, доцільно створювати спеціальний відділ, що буде займатися виключно Інтернет-продажами.

Оскільки у ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області немає відділу маркетингу, існування якого є дуже важливим для організацій, які хочуть успішно розвиватися в умовах ринкової економіки, то пропонуємо створити такий відділ, забезпечивши його кваліфікованими працівниками. Таким чином, для відділу маркетингу та роботи Інтернет магазину знадобляться наступні працівники:

- спеціаліст з реклами та стимулювання збуту (2000 грн. міс);
- спеціаліст з маркетингових досліджень (2000 грн./міс.);
- менеджер з продажу/консультант (1700 грн./міс.);
- спеціаліст з технічної підтримки роботи сайту (1700 грн/міс.).

Вибравши доменне ім’я agrariy.com.ua, підприємство забезпечить собі можливість здійснення торгівлі по всій території України, але аналіз конкурентів дасть змогу визначити переваги нашого Інтернет-магазину серед продавців аналогічних товарів у мережі Internet.

Інтернет-магазин ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області матиме ряд конкурентних переваг перед своїми конкурентами, в першу чергу, за рахунок широкого асортименту товарів, доступних цін та великого спектру способів оплати. Прогнозується створення зручного для користування покупців сайту з відповідною системою

зворотного зв’язку.

Оцінка витрат по проекту передбачає визначення усіх капітальних і поточних витрат пов’язаних з створення і запуск Інтернет-магазину, а саме:

- оцінка прямих витрат на проект, яка розраховується за формулою:

$$z_{П}^{IT} = z_{ТЗ} + z_{ПЗ} + z_{ОП} + z_{НП} + z_{СЗ} + z_{І},$$

де z^{IT}- прямі витрати на впровадження проекту;

- $z_{ТЗ}$ – витрати на придбання технічного забезпечення;
- $z_{ПЗ}$–витрати на придбання програмного забезпечення;
- $z_{ОП}$ – витрати на оплату праці робітникам проекту;
- $z_{НП}$ – витрати на навчання персоналу;
- $z_{СЗ}$ – витрати на відрахування на соціальні заходи;
- $z_{І}$ –інші прямі витрати на впровадження.

Оцінка витрат на утримання інформаційних технологій за період їх життєвого циклу. Даний етап передбачає прогнозування щорічної величини витрат на утримання інформаційних технологій протягом їх корисного використання. Щорічні витрати визначаються за формулою:

$$Z_{УТ}^{IT} = Z_{ОП} + Z_{Р} + Z_{СЗ} + Z_{І},$$

де $Z_{УТ}^{IT}$ – щорічні витрати на утримання;

$Z_{ОП}$– витрати на оплату праці по підтримці та удосконаленню;

$Z_{Р}$– витрати за послуги сторонніх підприємств;

$Z_{СЗ}$ – витрати на відрахування на соціальні заходи;

$Z_{І}$– інші витрати.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що загальна величина витрат по проекту може бути розрахована за формулою:

$$Z_{заг}^{IT} = z_{П}^{IT} + Z_{УТ}^{IT},$$

де $Z_{заг}^{IT}$– загальні витрати на проект.

Після розрахунку витрат на впровадження проекту, можна переходити до оцінки обґрунтованості визначеної величини витрат на проект.

Отже, витрати на реалізацію проекту розвитку “впровадження електронної форми продажу товарів” становить 308692,88 грн. Але для того, щоб визначити ефективність від інвестицій в створення Інтернет-магазину ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області, необхідно розрахувати класичну систему показників оцінки ефективності реальних інвестицій: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR).

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на реалізацію проекту розвитку “Впровадження електронної форми продажу товарів” у ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

№ п/п	Назва витрат	Сума, грн.
Капітальні витрати		
1.	Створення сайту	10000
2.	Програмне забезпечення	17250
3.	Офісна техніка	32600
4.	Офісні меблі	6500
Поточні витрати		
5.	Заробітна плата	88800
6.	Єдиний соціальний внесок	32642,88
7.	Реєстрація доменного імені та хостинг	900
8.	Послуги з просування сайту	120000
	Разом	308692,88

Чистий приведений дохід — це абсолютна сума ефекту від здійснення інвестицій, що визначається за формулою

$$ЧПД = ГПТ - ІК,$$

де ГПт – сума грошового потоку, приведена до теперішньої вартості, за весь період експлуатації інвестиційного проекту (чистий прибуток плюс амортизаційні відрахування);

ІК – сума інвестиційних коштів, спрямованих на реалізацію інвестиційного проекту.

Приведення грошового потоку до його теперішньої вартості здійснюють методом дисконтування, використовуючи складні проценти. Теперішню вартість грошового потоку за наведеною методикою можна розрахувати наступним чином:

$$ЧПД = 424,66 - 308,69 = 115,97 \text{ тис. грн.}$$

Індекс дохідності – це відносний показник, що характеризує ефективність інвестицій. Він визначається відношенням суми грошового потоку, приведеної до теперішньої вартості, до суми інвестиційних коштів:

$$I_д = \frac{ГП_т}{ІК},$$

$$I_д = \frac{424,66}{308,69} = 1,4$$

$$I_д = \frac{424,66}{308,69} = 1,4$$

Період окупності – найпоширеніший з показників оцінювання ефективності інвестицій. Він допомагає відповісти на питання, за який період вкладені кошти повернуться до інвестора. Період окупності розраховують за формулою

$$П_о = \frac{308,69}{424,66} = 0,7 \text{ року}$$

Після всіх проведених розрахунків можна зробити висновок, що цей проект є досить вигідним для підприємства, оскільки він окупиться менше, ніж за 1рік з дня його реалізації і буде приносити ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області доволі непоганий прибуток кожного місяця, що дозволить йому розширювати не тільки свої можливості, а й коло своїх потенційних покупців.

Отже, є велика кількість підходів до покращення збутової політики підприємства, і їх характер залежить від специфіки роботи підприємства,

стану вже існуючої збутової системи та ефективності її функціонування. Такий метод стимулювання збуту як створення інтернет-магазину є економічно виправданим та доцільним. Очевидним є те, що такий метод має значно більше можливостей та більш низькі ризики в порівнянні з традиційним веденням бізнесу.

3.2. Напрями реалізації управлінських рішень в системі стратегічного розвитку ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області на основі впровадження smart-спеціалізації

Глобальна економічна криза, COVID-19 та повномасштабне вторгнення російської федерації призвели до значного послаблення економіки України і, як наслідок, до зростання безробіття та зниження рівня життя населення. Високий ступінь міграції населення на початку повномасштабного вторгнення та пошкодження інфраструктури внаслідок повномасштабної військової агресії з боку російської федерації, ще більш посилили уразливість економічно-інноваційного потенціалу нашої країни. Тому, зважаючи на проблеми, що виникли, варто констатувати потребу у формуванні та ефективній реалізації нової економічної моделі на інноваційно-інвестиційній основі. Базову роль у цій моделі мають зіграти регіони, адже у післявоєнному періоді саме від державної регіональної політики залежатиме відбудова українських регіонів і територій, що постраждали від воєнної агресії.

Україна є світовим лідером із забезпечення продовольством, а основу економічного потенціалу регіонів складають, здебільшого, сільські території. Зважаючи на це, вважаємо за необхідне представити теоретичні концепти дослідження SMART-спеціалізації як стратегічного чинника розвитку підприємництва на селі.

Підхід SMART-спеціалізації, спрямований на пошук і розвиток ключових пріоритетів і конкурентних переваг, що визначаються унікальним

потенціалом кожної території, є одним із сучасних інструментів національного та регіонального розвитку, здатний інтенсифікувати інноваційно-інвестиційні процеси для досягнення розумного, сталого та інклюзивного зростання економіки.

Згідно з документами Європейської Комісії [23; 8] визначення SMART-спеціалізації має пройти у 6 послідовних етапів (рис. 3.4).

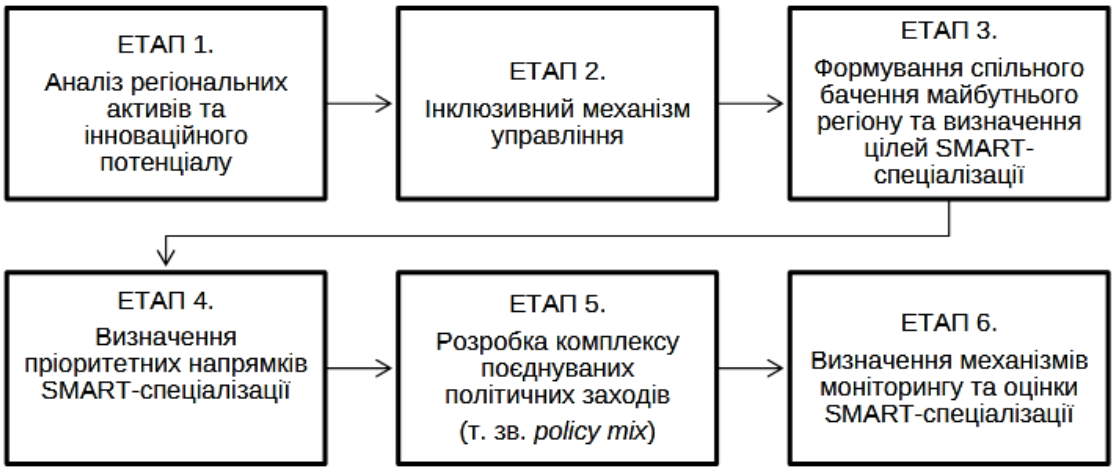


Рис. 3.4. Етапи формування SMART-спеціалізації

Практика ЄС засвідчила, що основними перевагами застосування підходу СМАРТ-спеціалізації є: сприяння інклюзивному та сталому розвитку, адже мета впровадження СМАРТ-спеціалізації корелює з досягненням 17-ти Глобальних цілей людства, вона є драйвером регіонального економічного зростання та сприяє ефективності місцевих громад, виокремлюючи конкурентні переваги, посилює локальні можливості, а також прискорює інноваційні трансформації шляхом координації науки&бізнесу й суспільства [53].

У порівнянні із звичайною спеціалізацією, smart-спеціалізація передбачає планування дій, оскільки передбачає процес вибору найбільш привабливих галузей та видів операційної діяльності, а також вибір інноваційних технологічних рішень, що забезпечують середньостроковий розвиток.

На основі рекомендацій щодо формування стратегії розвитку smart-спеціалізації в країнах ЄС нами розроблено концепцію розвитку «розумної»

інтенсивної спеціалізації в умовах ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області.

Розумна спеціалізація господарства цілком відповідає ієрархії стратегії економічного розвитку, яка стоїть перед ним. Отже, сучасні стратегічні виклики загострили проблеми забезпечення глобальної продовольчої безпеки, забезпечення якості продуктів харчування, підтримки сільської зайнятості, підвищення ефективності використання всіх компонентів ресурсного потенціалу, збереження навколишнього середовища та ін.

Перехід до моделі «розумної» спеціалізації вимагає від керівника ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області розуміння ринкового механізму. Водночас державна політика має бути спрямована на підтримку інноваційно-орієнтованих фермерських господарств, стимулювання сільського підприємництва для найбільш ефективного використання наявних ресурсів, розвиток сільської економіки на регіональному рівні, спираючись на впровадження людських навичок та інноваційних інформаційних технологій для виробництва та реалізації готової продукції.

Реалізація означених завдань має свої особливості, які притаманні кожному рівню ієрархії економічної системи.

На рівні ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області вони зводяться в основному до аналізу сильних і слабких сторін господарства, пошуку вільних ринкових ніш і впровадженні інноваційних технологій у виробництво та розробку інвестиційних стратегій для забезпечення виконання завдань.

В умовах вільного ринку та незбалансованої державної політики ферми функціонують в умовах жорсткої та часто недосконалої конкуренції. Критерієм оптимізації структури виробництва є максимальний прибуток, що веде до монокультурного, часто нераціонального сільськогосподарського виробництва, екологічно незбалансованого використання землі та природніх факторів. Отримана продукції є типовою, а економічний ефект зумовлений

ціновим механізмом, оптимізацією витрат та сплатою податків (рис. 3.5.).



Рис. 3.5. Ринкова система підприємницької діяльності ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

В умовах початку діяльності підприємства на засадах smart-спеціалізації виробництво продукції та сама діяльність досліджуваного підприємства стають інноваційно-орієнтованим. При цьому держава всіляко заохочує інноваційно-інвестиційну діяльність, трансфер інновацій у сільськогосподарське виробництво та стимулює реалізацію нішевої сільськогосподарської продукції. Спеціалізовані «розумні» господарства мають додаткові переваги перед господарствами традиційного типу за рахунок меншого конкурентного тиску, що також зумовлює більший економічний ефект від використання землі, трудових ресурсів та виробничих засобів (рис. 3.6.).

Таким чином, в основі розумної спеціалізації на рівні ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області лежить спеціалізація аграрного виробництва, метою якої є максимально ефективне використання наявних ресурсів та отримання конкурентних переваг над ринком за рахунок ефекту масштабу. У той же час керівництво ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області заповзятливо досліджують нові методи виробництва та розподілу продукції, активно взаємодіючи з науково-дослідними інститутами, університетами,

консалтинговими агенціями та консультаційними службами. Крім того, вони самі виробляють інноваційні рішення, що базуються на нових знаннях та дусі підприємництва.

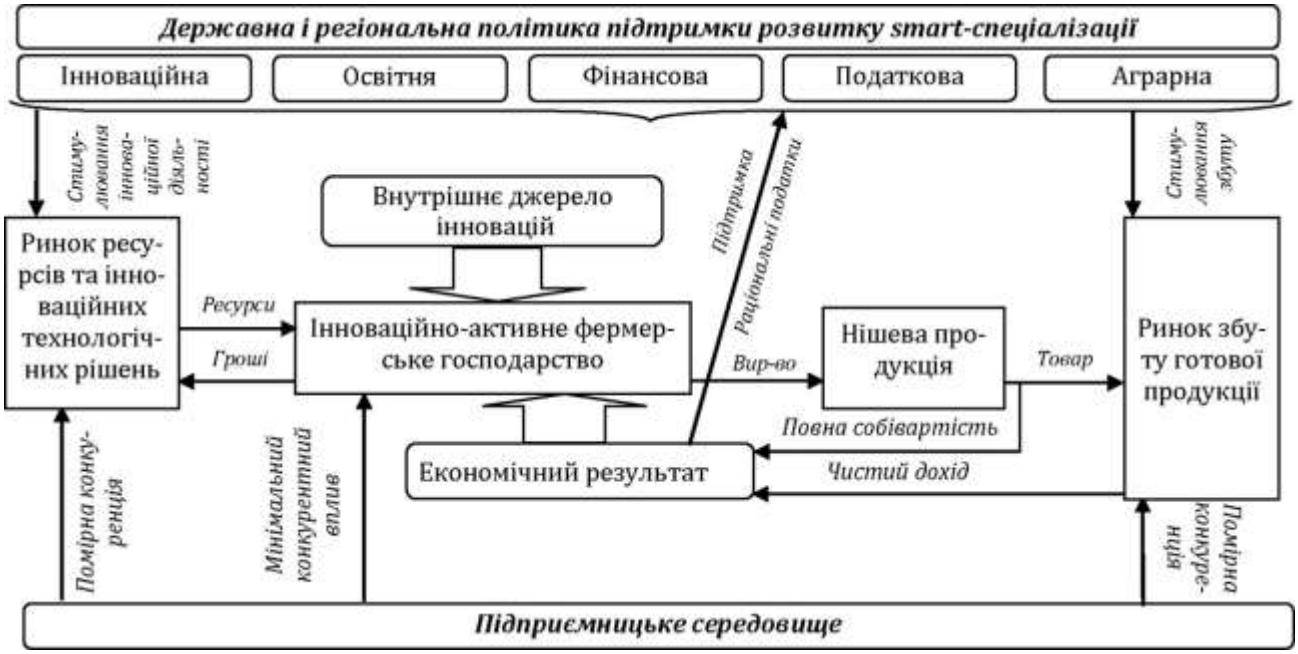


Рис.3.6. Концептуальна модель розвитку ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області за умови переходу до smart-спеціалізації

Розвиток розумної сільськогосподарської спеціалізації має ґрунтуватися на дотриманні фундаментальних принципів (табл. 3.4).

На макрорівні перехід до розумної спеціалізації полягає у пошуку відносно унікальної спеціалізації для кожного регіону шляхом виявлення раціонального поєднання ресурсів та ринкових можливостей. Крім того, державна політика має бути спрямована на цілеспрямоване просування інноваційного підприємництва та віддавати пріоритет лише раціоналізаторським рішенням, які не завдають шкоди економіці, екології та суспільству. До прийнятих рішень застосовується принцип прозорості та гласності. Спеціалізовані регіони мають бути залучені до активної міжрегіональної взаємодії через формування замкнутих ланцюжків доданої вартості. Враховуючи, що сільське господарство, на відміну від

промисловості, суттєво обмежене в асортименті продукції, а розподіл ресурсного потенціалу відбувається за природно-економічними зонами, межі яких не збігаються з адміністративно-територіальним поділом України, доцільно формувати кластери фермерських господарств за напрямком спеціалізації.

Таблиця 3.4

Принципи smart-спеціалізації ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Мікрорівень	Мезо- і макрорівень
Спеціалізація та напрямок виробництва	Визначення спеціалізації на рівні окремих регіонів країни з врахуванням природно-кліматичного потенціалу
Підприємницький пошук щодо нових видів продукції	Державне стимулювання та підтримка інноваційної діяльності
Інноваційність	Застосування у діяльності наявних та передових технологій
Економічна ефективність діяльності	Інтенсифікація на рівні міжрегіональної взаємодії між підприємствами галузі
Соціальна ефективність	Відкритість галузі для залучення додаткового зовнішнього інвестування
Екологічна збалансованість за окремими напрямками діяльності	Кластеризація за напрямками виробництва та використання ресурсного потенціалу підприємств

Інструментарій smart-спеціалізації ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області має включати: цифровізацію операційної діяльності, новітні агротехнології, екологічну складову виробництва, державну допомогу в розробку інноваційної продукції, підготовку сільськогосподарських кадрів як інструментів розумної спеціалізації господарств.

Розробка стратегії розвитку сільського господарства на макрорівні на основі розумної спеціалізації має здійснюватися у п'ять етапів. Перший етап присвячено дослідженню інноваційного потенціалу сільськогосподарського виробництва у регіонах, проводиться оцінка ступеню асиметрії розвитку продуктивних сил, наявності достатньої інфраструктури ринку та наявність

ринкових бар'єрів для розвитку підприємництва.

На наступному етапі створюється загальне стратегічне бачення розвитку сільського господарства регіону, визначальне місце й роль фермерських господарств.

На третьому етапі визначаються цілі розвитку розумної спеціалізації на основі природних ресурсів регіону та підприємницького потенціалу.

На четвертому етапі визначаються чіткі показники для оцінки рівня розвитку розумної спеціалізації та досягнення поставленої мети.

На п'ятому етапі складається конкретний план дій, регіональні стратегії узгоджуються із національними стратегіями.

Очевидно, що малі та середні господарства не в змозі конкурувати з великими господарствами чи крупними фермерськими господарствами. Тому основні конкурентні стратегії лідера, претендента чи послідовника їм недоступні. Навпаки, нішеві маркетингові стратегії є раціональними за умови, що вони зміщуються у бік розумної спеціалізації (рис. 3.7.).

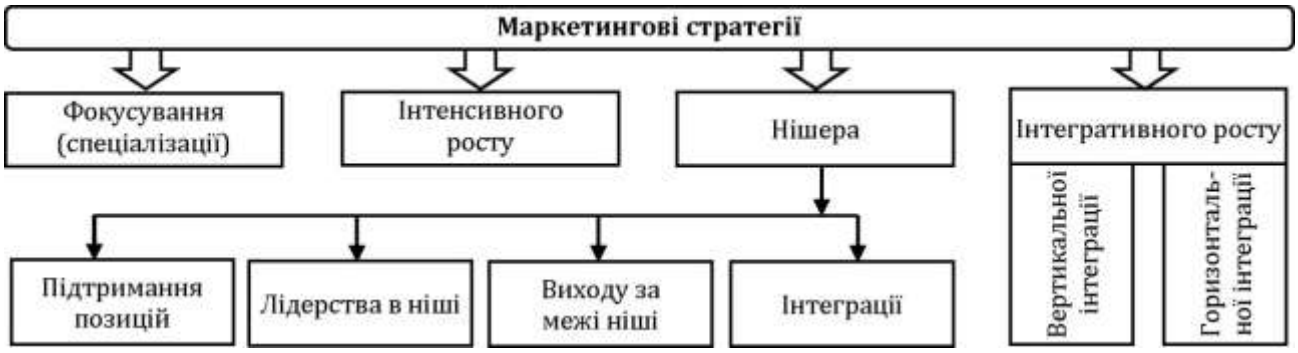


Рис. 3.7. Основні маркетингові стратегії розвитку ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області в умовах smart-спеціалізації

Тому, основна стратегія ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області є фокусування, метою якої виступає спеціалізація на виробництві різних видів сільськогосподарськоїпродукції з метою отримання конкурентних переваг за ціною та собівартістю. У той же час, ФГ

«ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області повинні прийняти стратегію інтенсивного зростання, яка передбачає інтенсифікацію виробництва, зростання ефективності землекористування та ресурсного потенціалу.

Застосування smart-спеціалізації дозволяє ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області зосереджувати свої зусилля на сегменті ринку, яким нехтують менеджери або який створює сам фермер. Водночас присутність у ніші виправдана, якщо вона виконуєтакі умови [50, с. 24]: господарство має потенціал до зростання, прибутковість виробництва, низька привабливість для конкурентів, урахування ресурсного забезпечення господарства, здатність відстоювати свої позиції на ринку. Очевидно, що там, де ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області зайняли нішу, стратегія повинна полягати в тому, щоб займати позиції або прагнути лідерства в них; інакше доцільно перейти до нішевих або інтеграційних стратегій. Фермери можуть застосовувати інтегративні стратегії зростання лише обмеженою мірою через брак фінансових ресурсів.

Smart-спеціалізація ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області створює можливості для його інтеграції з науково-дослідними інститутами та навчальними закладами.

За умови переходу на розумну спеціалізацію, підприємство ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області може оптимізувати структуру виробництва. Для ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області було проведено конкретну постановку завдання щодо оптимізації виробництва продукції при отриманні максимальної грошової вигоди – прибутку. Рентабельність ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області може бути забезпечена багатогалузевим підходом розвитку виробництва. Фермерське господарство ніколи не відмовлялася від пошуку нових напрямків діяльності, що зрештою відкриває перед ними довгострокові перспективи розвитку. За рахунок оптимізації посівних площ ми досягли

збільшення обсягу продажу та прибутку. У таблиці 3.5 наведено основні показники діяльності господарства в умовах оптимізації.

Таблиця 3.5

Економічна оцінка ефективності діяльності за умови переходу до smart- спеціалізації ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Показник	2023	Проект (2025)	Проект до 2025	
			+,-	%
Валова продукція по собівартості, тис. грн.	635	770	135	121,2
Валовий дохід, тис. грн.	851,3	1049	197	123,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	605,7	620	14	102,4
Прибуток, тис. грн.	245,6	429	183	174,6
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	13,11	15,9	2,8	121,2
- валового доходу	17,56	21,6	4,1	123,2
- прибутку	5,07	8,8	3,8	174,6
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.:				
- валової продукції	45,4	55,0	9,6	121,2
- валового доходу	60,8	74,9	14,1	123,2
- прибутку	17,54	30,6	13,1	174,6
Рівень рентабельності продаж, %	28,85	40,9	12,03 в.п.	
Рівень рентабельності діяльності, %	40,55	69,1	28,59 в.п.	

Підвищення ефективності використання сільськогосподарських земельних ресурсів є стратегічним завданням науки та практики економіки сільського господарства. Розвиток спеціалізації господарств має ґрунтуватись на наступних принципах: раціональне використання наявних земель, наявних трудових, матеріально-технічних ресурсів; створення та впровадження базових навичок підприємництва відповідно до наявного потенціалу; економічно, соціально та екологічно ефективне виробництво

затребуваної на ринку продукції.

Зростання ефективності діяльності підприємств сільського господарства передбачає оптимізацію виробництва сільськогосподарської продукції, що повинно забезпечити зростання прибутку. Тому доцільно використати системний підхід до планування розподілу сільськогосподарських угідь за посівами певних сільськогосподарських культур з урахуванням потреб ринку та ресурсного забезпечення фермерського господарства.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу досягнути оптимального співвідношення посівних площ товарних культур, завдяки чому збільшиться обсяг виробництва при виконанні всіх укладених угод. За рахунок визначення оптимальної структури посівів під товарні культури у ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області приріст прибутку становитиме 183 000 грн., що підвищить загальний рівень рентабельності на 28,6 в.п. На основі розробленої економіко-математичної моделі ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області зможе самостійно визначати очікуваний прибуток від реалізації продукції, напрями економічного розвитку та інвестиційної діяльності в інноваційній сфері, які слід застосовувати до виробничих завдань для формування стратегії виробництва конкурентоспроможної продукції.

3.3. Розробка ефективної інвестиційної стратегії розвитку як напряму удосконалення стратегічного управління ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області

Важливою умовою системної організації інвестиційної діяльності з метою підвищення її ефективності є концепція структурної перебудови і розвитку виробничого сектору аграрної сфери за пріоритетними напрямами. Ключове питання здійснення збалансованого економічного і соціального

розвитку полягає у відповідності ресурсної бази визначеним соціально-економічним цілям. Оскільки цілі визначаються потребами, а потреби можуть бути безмежними, дане питання зазвичай переходить у площину недостатності ресурсів. Проте дефіцит ресурсів – загальна властивість економічних систем, які знаходяться в режимі розвитку. Отже, необхідність вибору сфер і завдань, які потребують першочергової уваги, – формування системи інвестиційних пріоритетів – є об’єктивно зумовленою. Необхідність обґрунтування пріоритетів економічного розвитку доведена теорією і практикою проведених перетворень в економіці.

Як особливістю економічних умов господарювання ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області слід зазначити, що селянин виступає не лише як головний виконавець господарської праці та розпорядник робіт, виконуваних членами його сім'ї та найманими працівниками, але і як суб'єкт управління капіталом та інвестиційною діяльністю.

Формування інвестиційної стратегії – складний творчий процес, який базується на прогнозуванні кон’юнктури інвестиційного ринку та умов здійснення інвестиційної діяльності. Під час формування інвестиційної стратегії здійснюється великий пошук, дослідження та оцінка альтернативних варіантів інвестиційних рішень. Передумовою формування інвестиційної стратегії є базова стратегія економічного розвитку аграрної сфери, по відношенню до якої інвестиційна стратегія носить підпорядкований характер і повинна узгоджуватися з нею за цілями й етапами реалізації. Процес формування галузевої інвестиційної стратегії проходить низку етапів (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Послідовність формування інвестиційної стратегії в аграрній сфері

Реалізація ефективних інвестиційних проектів сільськогосподарського підприємства є найважливішою умовою безперебійного ведення всієї господарської діяльності, а формування прийнятної інвестиційної ефективності є стратегічним завданням кожного сільськогосподарського підприємства. Проте більшості фермерів досі не вистачає знань та досвіду застосування методів стратегічного управління ефективністю інвестицій.

У зв'язку з цим розробка та реалізація ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області стратегії управління ефективністю інвестицій з використанням науково обґрунтованих методологічних підходів має велике значення.

Стратегічне управління ефективністю інвестицій відбувається у процесі оцінки та вибору найбільш прийнятних інвестиційних рішень при виконанні відповідних умов. Оскільки процес стратегічного та фактичного планування є безперервним, взаємозалежним та скоординованим, фермер повинен обґрунтовувати та обирати для реалізації інвестиційні проекти,

варіанти та рішення в їхньому ієрархічному порядку – спочатку визначаючи найбільш ефективні стратегічні цілі, потім орієнтири та важелі інвестиційної політики, потім конкретні інвестиційні плани, проекти та рішення.

У ієрархії системи основних компонентів стратегічного вибору ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області інвестиційна стратегія посідає таке місце: місія компанії – загальні стратегічні цілі її розвитку – функціональні стратегії: операційна, фінансова, інвестиційна, інноваційні та інші стратегії, інвестиційна політика; інвестиційні програми та плани. Інвестиційна політика, як функціональна частина інвестиційної стратегії, дозволяє аграрію поєднати цілі та напрями інвестицій з основними механізмами їх реалізації, а також програми та плани в ході їх деталізації. Тому вибір зазначених компонентів стратегії управління має ґрунтуватися на умовах інвестиційної ефективності.

Розробка ефективної інвестиційної стратегії та інвестиційної політики ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області як суб'єкта підприємницької діяльності має ґрунтуватися насамперед на засадах стратегічного управління, аналізу та відбору проектів на основі критеріїв ефективності інвестиційних рішень [31].

При розробці інвестиційної стратегії ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області доцільно визначити всі тонкощі своєї . Це дозволить визначити SWOT-аналіз, з урахуванням якого виділяються стратегічні інвестиційні задачі компанії. Інвестиційні рішення фермера, прийняті з урахуванням результатів SWOT- аналіз, є важливий етап у процесі управління ефективністю вкладень, оскільки дозволяють без витрат отримати додаткову вигоду.

Для кожної стратегічної інвестиційної мети ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області повинні визначати ефективність за співвідношенням між чистими ефектами та фіксованими, операційними та людськими капіталовкладеннями. Остання може визначатися рівнем заробітної плати та інших благ, які як альтернативу

могли б отримувати фермер і члени його сім'ї. Ефективність інвестицій у сільське господарство визначається шляхом порівняння сукупних вигод та витрат за всіма інвестиційними цілями, обраними для реалізації.

Найвищий рівень обґрунтування вибору цілей інвестування досягається за результатами аналізу проекту, під час якого визначаються умови окупності інвестицій. Якщо фермер не має розроблених інвестиційних проектів, доцільно, щоб перед проектом він провів аналіз на основі агрегованих даних, що стосуються: цін і витрат на придбання сільськогосподарської техніки, будівництво установок, створення багаторічних насаджень, утворення основних побутових, робочих машин тощо; нормативні показники щодо умов будівництва, планування, введення потужностей та окремих об'єктів; фактичні та прогнозовані ціни на сільськогосподарську продукцію; показники наявності проектної документації та кошторису; сукупні вартісні показники на виготовлення відповідної продукції, виконання окремих технологічних операцій або надання послуг, що визначаються на підставі технологічних карток, досягнутих рівнів та даних щодо випереджальних операцій.

Потреби ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області у витратах на кожний напрямок інвестиційної мети мають бути зіставлені з джерелами його покриття. Для фермера це: власний - чистий дохід після сплати податків та амортизації, дохід від продажу землі, іммобілізація надлишків оборотних коштів, суми, застраховані від втрати майна та ін.; позикові - кредити та кошти, отримані від спеціальних фондів на поворотній основі; залучені – безоплатне цільове фінансування, кошти від фермера та членів його сім'ї тощо.

При розробці інвестиційної політики керівник ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області повинен враховувати можливість отримання коштів від державних програм підтримки розвитку сільськогосподарських підприємств для реалізації власних інвестиційних проектів, що дозволить здешевити проект та скоротити термін окупності.

При розробці інвестиційної політики підприємства визначаються форми реалізації інвестиційної стратегії щодо їх найважливіших аспектів та етапів наступного року. Кожен рік є окремим етапом інвестиційної стратегії фермера, тому річний інвестиційний план є її частиною.

Заходи щодо контролю за ефективністю інвестицій визначені та роз'яснені у річних планах ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області:

а) перевіряється відповідність доходу аграрного господарства розмірам, передбаченим у конкретному інвестиційному проекті, та за потреби плануються відповідні заходи. Також визначається, чи відповідає проект, що міститься у плані, загальному напрямку розвитку економіки, поглиблює її спеціалізацію та підвищує ефективність господарської діяльності;

б) вишукуються резерви підвищення ефективності інвестицій у той чи інший проект, оскільки економія досягається за рахунок зниження операційних витрат на одиницю продукції;

в) відповідність реалізованих інвестиційних проектів реальним тенденціям ринку продовольства та інвестиційних ресурсів, можливості державної підтримки проектів, що застосовуються у розрахунках процентних ставок, ситуації на інвестиційному ринку.

Теоретичні засади та методичні підходи до формування стратегії управління ефективністю інвестицій апробовані на прикладі ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області.

Переваги та фінансові можливості ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області дозволяють збільшити виробництво овочів та ягід, а також вирощувати продукцію в закритому ґрунті для реалізації населення. У процесі було визначено варіанти цілей інвестування та проведено оцінку своєчасності їх реалізації з використанням показників прибутковості та рентабельності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка варіантів інвестиційних цілей ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області за показниками ефективності

№з/п	Варіант інвестиційної стратегії	Вартість інвестицій, тис. грн	Прогнозо-ваний річний прибуток, тис грн/рік	Термін окупності нвестицій, рік	Норма прибутку, %	Резюме щодо доцільності
1	**Придбання комбайна «John deere»:**					
1.1	варіант 1 - для обробітку власних земель	4680	- 625,4	Варіант неокупний	-	Не доцільно
1.2	варіант 2 - для обробітку власних земель та надання сторонніми послуг	4680	850,0	5,5	30,4	Доцільно
2	**Придбання трактора «John deere»:**					
2.1	варіант 1 - на заміну трактора ДТ-75	1315,0	125	8,0	22,4	Менш доцільно
2.2	варіант 2 - на заміну трактора Т-150	1315,0	230	4,3	75,6	Більш доцільно
3	**Придбання двох культиваторів «Європак»**					
3.1	одного	425	58	6,2	22,4	Доцільно
3.2	наступного	425	20	11,4	8,3	Недоцільно
4	**Впровадження технології крапельного зрошення під польові овочі на 10 га**					
4.1	Впровадження технологіїкрапельного зрошення	520	450	1,2	80,4	Доцільно
5	**Закладка ягідників на площі 2 га:**					
5.1	варіант 1 - звичайним способом	320	36	6,7	20,7	Недоцільно
5.2	варіант 2 - на шпалері	415	80	5,2	31,2	Доцільно
6	**Будівництво теплиць з крапельним зрошенням**					
6.1	під томати та капусту	80	165	0,4	257,8	Доцільно
6.2	під ягідник	50	148	0,4	26,1	Доцільно
	Усього за відібраними варіантами	7485	1981	3,8	38,6	х

За результатами вищевказаних досліджень у перший рік реалізації інвестиційної стратегії було прийнято рішення про придбання трактора та розробити заходи щодо впровадження краплинного зрошення польових овочів на площі 10 га – придбання ще одного трактора та культиватора «Європак», посадки ягід на шпалері 2 га, будівництво теплиць для вирощування овочів (0,05 га) та полуниці (0,03 га).

Отже, визначено, що ефективність інвестицій передусім перебуває в стадії вибору варіантів і рішень вкладень. Основним завданням фермера у управлінні цією ефективністю є вибір найприйнятніших варіантів вкладень, з урахуванням яких формуються критерії ефективності та мінімізація ризиків; розробка інвестиційної стратегії та інвестиційної політики господарства має здійснюватися відповідно до принципів стратегічного управління та методології проектного аналізу з кожної інвестиційної мети; найвищий рівень обгрунтованості обраних фермером стратегічних інвестиційних цілей досягається з урахуванням результатів оцінки інвестиційних проектів і бізнес-планів, а за відсутності таких - з урахуванням результатів загальної оцінки чи індикативного аналізу. Система управління ефективністю інвестицій у сільське господарство має включати оцінку та вибір найбільш ефективних об'єктів та заходів інвестування у процесі розробки стратегії, політики, програми та поточного інвестиційного плану.

У процесі розробки інвестиційної політики фермерського господарства визначаються форми реалізації інвестиційної стратегії за найбільш важливими її аспектами і етапами у межах наступного року. Кожний рік виступає окремим етапом інвестиційної стратегії фермера, а отже, річний план інвестицій становить його складову.

У річних планах фермерського господарства конкретизуються й уточнюються заходи з управління ефективністю інвестицій:

а) відслідковується, чи відповідають доходи господарства їх обсягам, передбаченим у конкретному інвестиційному проєкті, а в разі необхідності плануються відповідні заходи. Визначається також чи відповідає включений до плану проєкт загальному напряму розвитку господарства, поглибленню його спеціалізації та підвищенню ефективності господарської діяльності;

б) вишукуються резерви підвищення рівня ефективності інвестицій у конкретний проєкт за рахунок економії скорочення поточних витрат на одиницю продукції;

в) перевіряється відповідність інвестиційних проєктів, що реалізуються, фактичним тенденціям кон'юнктури ринків продовольства та інвестиційних ресурсів, можливостям державної підтримки проєктів, ставки відсотка, покладені в основу розрахунків, ситуаціям на ринку інвестицій, а також рівня ефективності;

г) вивчаються можливості зменшення ризиків проєктів, що реалізуються, за рахунок укладання додаткових угод на закупівлю обладнання і реалізацію продукції; фінансування проєктів та їх страхування; вкладання частини вільних інвестиційних ресурсів у високоліквідні цінні папери з метою створення можливості для швидкого реінвестування засобів виробництва; диверсифікація виробничої діяльності з метою компенсації недоодержаних доходів за окремими видами виробництв додатковими доходами з інших виробництв;

д) аналізуються обсяги накопичення капіталу фермера за рахунок інвестиційної діяльності, що характеризує її ефективність.

У стратегічному управлінні ефективністю інвестицій ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області слід враховувати, що всі його інвестиційні заходи можуть мати альтернативу. Кожний фермер повинен сам визначати пріоритети і відповідно до цього вносити корективи до своїх бізнес-планів на усіх етапах їх реалізації. З цією ж метою програма інвестиційної діяльності фермерського господарства має щорічно переглядатися, коригуватися та доповнюватися, тобто планування інвестиційної діяльності з огляду на її ефективність має бути адаптивним.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі наданого матеріалу сформульоване власне узагальнення розуміння сутності стратегічного управління – це системний процес формування та реалізації стратегії розвитку компанії, заснований на постійному відстеженні зовнішніх і внутрішніх змін у її діяльності для забезпечення ефективної діяльності. У загальному вигляді стратегію можна розглядати як заздалегідь сплановану організацію поведінки компанії на ступінь зміни зовнішнього середовищі з метою досягнення бажаного результату функціонування підприємства. Об'єктом стратегічного управління є підприємство в цілому та його окремі підрозділи, стратегічні та функціональні напрями управління. Предметом стратегічного управління є сукупність проблем та рішень, які потребують постійного оновлення та пов'язані із загальними цілями компанії; з нововведенням або створенням нового організаційного елемента в управлінні компанією, якого не існує, але він необхідний на певному етапі досягнення мети.

Основна мета стратегічного управління фермерськими господарствами полягає в тому, щоб малий бізнес досягнув своїх стратегічних цілей та зміцнив свої конкурентні позиції на ринку. Вивчення діяльності фермерських господарств дозволяє визначити їхню специфіку, та визначити перешкоди для застосування типових технологій стратегічного управління: фермерські господарства мають набагато менше ресурсів, ніж великі підприємства, що ускладнює процес планування; фермерські господарства мають менше права на помилку через більшу вразливість до ринкових змін; більша чутливість фермерських господарств до дій конкурентів, ніж у великих товаровиробників; підвищені ризики під час прийняття стратегічних рішень щодо виду продуктів/послуг, обраних длямайбутньої діяльності.

ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту. Напрямок спеціалізації в господарстві овочево-зерновий. В цілому

рівень господарювання в ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області погіршився, про що свідчить зниження рівня рентабельності та прибутку. За рахунок зростання прибутку на 21,2 % та приросту витрат на 25,33 %, рівень рентабельності на підприємстві зменшився на 1,49 в. п.

Для подальшого розвитку ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області пропонується вибрати стратегію фокусування. Вибравши вузький напрямок розвитку, ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області зможе зайняти лідируючі позиції у вибраному сегменті та територіальному розташуванні, що дозволить ефективно керувати її стратегічним розвитком. Оцінка діяльності ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області визначила, що для підвищення ефективності роботи організації необхідно використовувати такі стратегії: стратегія зростання - проникнення на ринок; основна стратегія компанії – концентрація; конкурентна стратегія є спеціалізованою стратегією. Ці стратегії мають бути об'єднані у єдину стратегію розвитку.

Визначено, що переведення ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області на модель розумної спеціалізації є одним із найсучасніших та найефективніших інструментів підвищення ефективності фермерських господарств та використання їх земельних ресурсів. Під спеціалізацією розумного господарства ми розуміємо інноваційну систему просторово-планованого розвитку соціально та екологічно збалансованого сільськогосподарського виробництва конкурентоспроможної продукції, що включає також цілеспрямований процес сепарації, що виникає в результаті суспільно розподіленого поділу праці між галузями та індустріальними формами господарства, які характеризуються однорідністю виробництва, технологічного забезпечення та кваліфікації персоналу та йдуть рука об руку зі стійким підвищенням ефективності використання площ та ресурсного потенціалу. Завдяки реалізації запропонованих заходів буде досягнуто

оптимального співвідношення посівних площ, що дозволить збільшити обсяги виробництва. Таким чином, за рахунок оптимізації посівних площ товарними культурами приріст прибутку становитиме 183 тис. грн., що підвищить рівень рентабельності діяльності на 28,59 в.п.

Обґрунтовано переваги та фінансові можливості ФГ «ДОБРОДІЙНЕ» Первомайського району Миколаївської області. Визначено, що фінансові та матеріальні ресурси дозволяють збільшити виробництво основної продукції. У процесі було визначено варіанти цілей інвестування та проведено оцінку своєчасності їх реалізації з використанням показників прибутковості та рентабельності. За результатами вищевказаних досліджень у перший рік реалізації інвестиційної стратегії було прийнято рішення про придбання трактора та розробити заходи щодо впровадження краплинного зрошення польових овочів на площі 10 га – придбання ще одного трактора та культиватора «Європак», посадки ягід на шпалері 2 га, будівництво теплиць для вирощування овочів (0,05 га) та полуниці (0,03 га).

Отже, визначено, що ефективність інвестицій передусім перебуває в стадії вибору варіантів і рішень вкладень. Основним завданням фермера у управлінні цією ефективністю є вибір найприйнятніших варіантів вкладень, з урахуванням яких формуються критерії ефективності та мінімізація ризиків; розробка інвестиційної стратегії та інвестиційної політики господарства має здійснюватися відповідно до принципів стратегічного управління та методології проектного аналізу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 6-10.

2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.

3. Басюк Т.П. Обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства як соціально-економічної системи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 7-8. С. 122-130.

4. Бєляєва Л. А. Функціонування фермерських господарств в сучасних умовах господарювання в Україні. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 162-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_159_35.

6. Боєнко О.Ю. Стратегічне управління підприємством: клієнто-орієнтований підхід. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 4. С. 131-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2021_4_14..

7. Бойко Р. В. Управління стратегією розвитку підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 23-29.

8. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: Тріада-М, 2006. 93 с.

9. Васильківський Д.М. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(1). С. 11-14.

10. Васільєва Л.М., Морозова О.С. Фактори ризику, що впливають на показники економічної діяльності підприємства. Матеріали науково-практичної конференції «Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи».

23.03.-25.03.2021 р., м. Дніпро. С. 20-22.

11. Вдовиченко Л.Ю. Теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 469-477.

12. Вітряк О.Г. Оцінка ефективності господарювання малих фермерських господарств на сільських територіях. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 9. С. 121-127.

13. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_54.

14. Гарбар В.В. Реалізація обґрунтованих стратегій розвитку як запорука успішного функціонування фермерських господарств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2017. Вип. 90(2). С. 83-91.

15. Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 1. С. 41-46.

16. Гречкосій І.Д., Осичка О.В., Ясинська С.Ю. Моделювання як інструмент стратегічного управління ефективним економічним оздоровленням сучасного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 74-87.

17. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №4 (22), 2017. С. 5 -11.

18. Демченко О. В. Стратегічне управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах мінливого економічного середовища. Український журнал прикладної економіки. 2017. Т. 2, № 3. С. 39-50.

19. Економіка українського фермерства. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_1_3.

20. Зось-Кіор М.В., Ільїн В.Ю., Жмурко І.О. Управління стратегією підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 193-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_36

21. Константинова Т. В. Сутність та особливості розвитку стратегічного управління на підприємствах харчової галузі. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 2. С. 390-400.

22. Копич І. М., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: навчальний посібник. Новий світ 2000, 2011. 376 с.

23. Крамаренко К.М., Муратова О.С. Стратегічне управління розвитком підприємств харчової промисловості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(1). С. 84-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(1)_18

24. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників: підручник. Київ: Т-во Знання, 2004. 130 с.

25. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк : Надстир'я, 2007. 259 с.

26. Кропивко М.Ф., Кісіль М.І. Теоретичні засади і методичні підходи до формування стратегії управління ефективністю інвестицій фермерського господарства. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 6-14.

27. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006.152 с.

28. Лебідь О.В., Зуєва О.В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 2. С. 336-342. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_2_42.

29. Лисецький А.С., Тірбах Л.В., Чабан Г.В. Моделювання

ефективності фермерського господарства родинного типу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2019. № 7. С. 83-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_7_13.

31. Лобода О., Морозова О.С. Управління оборотними засобами як основа формування стратегії операційної діяльності підприємства. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи.* 1 том, 29-30 жовтня 2020 р., м. Дніпро. С. 55-56.

32. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 145-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17(1)_34.

33. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 17(1). 145-148.

34. Мамчур В.А., Ірклієнко І.С. Економічні оцінки впливу Covid-19 на розвиток фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 68-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2020_6_10.

35. Марущак В., Бачинська К. Правові аспекти стратегічного управління в економіці. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 1. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_1_7.

36. Морозова О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. Матеріали науково-практичної конференції молодих вчених і студентів «*Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень»* 2 Том. 23.03.-25.03.2021 р. м. Дніпро. С. 23-24.

37. Морозова О.С. Контроль фінансових результатів у рамках ризик-орієнтованого підходу. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених і студентів присвяченої 100-річчю заснування ДДАЕУ «*Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-*

інноваційного розвитку аграрних підприємств» 28-29 квітня 2022 р., м. Дніпро. С. 86-88.

38. Морозова О.С. Організація управлінського консультування. Матеріали науково-практичної конференції молодих вчених і студентів «*Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень»* 2 Том. 12.03.-15.03.2020 р. м. Дніпро. С. 103-105.

39. Морозова О.С. Роль маркетингових досліджень в прийнятті управлінських рішень. *Наука, освіта, технології та суспільство: актуальні проблеми теорії та практики*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 25 травня 2022 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2022. Ч. 1. 63 с. (с. 45-47).

40. Морозова О.С. Складання прогнозів розвитку виробництва продукції в аграрних підприємствах. Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «*Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу*». 25-26 жовтня 2021 р., м. Дніпро. С. 28-31.

41. Морозова О.С., Васильєва Л.М. Властивості та функції ризику в системі фінансово-економічної безпеки. Матеріали XII Міжнародноїнауково-практичної інтернет-конференції «*Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*». 1 том, 28-29 жовтня 2021 р., м. Дніпро. С. 93-94.

42. Олейникова О.О. Сучасний інструментарій управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5(2). С. 36-39.

43. Ольховая І.О., Сазонова С. В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 79-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_4_18.

44. Падерін І., Чалапко Л. Теоретичні основи стратегічного управління малими підприємствами та середнім бізнесом регіону. *Вісник економічної науки України.* 2012. № 1 С. 118-121.

45. Писаренко Н.В., Кашина Г.С., Ніколаєва С.П. Цінова стратегія в стратегічному управлінні підприємством. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 187-195.

46. Попроцький О.П. Особливості етапізації інформаційного супроводу стратегічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2020. № 1. С. 103-109.

47. Сакун Л.М., Буряк Є.В., Різніченко Л.В., Вєлькін Б.О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79.

48. Сахацький М., Запша Г., Дідур Г. Модернізація виробничо-господарської діяльності підприємств і фермерських господарств аграрного сектору в умовах інституційних трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 5. С. 596-608.

58. Соколова Л.В., Колісник О.В. Науково-методичний підхід до формування стратегії управління малими підприємствами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(3). С. 50-54.

59. Сокуренко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 146-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_3-4_14. (дата звернення: 08.10.2022).

60. Таран-Лала О.М., Сафаров М.З. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. Агросвіт. 2022. № 11-12. С. 29-34.

61. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45-49.