

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Соколюк С.Ю.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА**

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОВ "ПЕРЕМОГА-ПЛЮС"
ЛОХВИЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В
УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Виконала - студентка 2 курсу,

21м-пт групи

освітньої програми «Аграрне

підприємництво та агротрейдинг»

спеціальності 076 Підприємництво

та торгівля

Дубінська Анна Юріївна

Науковий керівник – к.е.н., доцент

Жарун Олена Володимирівна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Освітня програма «Аграрне підприємництво та агротрейдинг»
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

_____ **Соколюк С. Ю.**

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студентці Дубінській Анні Юрївні

1. Тема роботи «Стратегія розвитку ТОВ "Перемога-Плюс" Лохвицького району Полтавської області в умовах динамічного бізнес-середовища»

Керівник роботи к. е. н., доцент Жарун Олена Володимирівна
затверджені наказом по університету від “ ____ ” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи положення теорії стратегічного менеджменту, періодичні видання, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, річна фінансова звітність досліджуваного підприємства; законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні дані Державної служби статистики тощо

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік графічного матеріалу

Робота містить 16 таблиць, 5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.10.2023
2.	Одержання індивідуального завдання	11.09.2023
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	11.09.2023
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - інші заходи	Жовтень - грудень 2023
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Грудень 2023
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	Лютий 2024 Травень 2024 Жовтень 2024 Листопад 2024
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	29.11.2024
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	01.12.2024
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	06.12.2024
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.12.2024
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	08.12.2024
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	09.12.2024
13.	Одержання рецензії	10.12.2024
14.	Захист кваліфікаційної роботи	13.12.2024

Студент _____ Дубінська А.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Жарун О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	
2.3. Діагностика стратегії розвитку ТОВ "Перемога-Плюс"	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
ВИСНОВКИ	

Реферат
на кваліфікаційну роботу :
«Стратегія розвитку ТОВ "Перемога-Плюс" Лохвицького району Полтавської
області в умовах динамічного бізнес-середовища»
студентки факультету економіки і підприємництва
Уманського національного університету садівництва Дубінської А.Ю.

Сучасні реалії повномасштабного вторгнення росії на територію України зумовлюють необхідність підприємств не тільки до адаптації турбулентного українського бізнес-середовища, але й змушують активізувати процеси розробки стратегії розвитку у довгостроковій перспективі. Стратегія розвитку підприємства це є чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечать сформовані обсяги ресурсного потенціалу за умови врахування конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку продукції чи послуг. Важлива роль у економічному розвитку підприємства належить кадровій політиці, яка ґрунтується на підборі кадрів відповідної кваліфікації, їх розвитку у підприємстві та застосуванню мотивації до продуктивнішої праці на робочих місцях. Обґрунтовано, що функціональна стратегія розвитку є дорожньою картою підприємства, яка допомагає йому зрозуміти, в якому напрямку потрібно рухатися, які завдання є пріоритетними та в які терміни мають бути вирішеними. Вона сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та дозволяє отримувати результат реалізації таких цілей швидше та ефективніше.

Загальний зміст роботи викладений на 52 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 16 таблиць, 5 рисунків. Кількість використаних джерел становить 40 наукових праць. Перший розділ роботи – теоретичний. В ньому висвітлено теоретичні аспекти формування стратегії розвитку аграрних підприємств. Другий розділ – практичний. Проведено аналіз показників та оцінку стратегії розвитку підприємства. Третій розділ висвітлює рекомендації щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія, розвиток, цілі, завдання, зовнішнє середовище, ресурси, підприємство, війна.

The study found that the current realities of Russia's full-scale invasion of Ukraine make it necessary for enterprises not only to adapt to the turbulent Ukrainian business environment, but also force them to intensify the processes of developing a long-term

development strategy. It is established that an enterprise's development strategy is a clearly thought-out set of goals and objectives, the achievement of which will ensure the existing volumes of resource potential, subject to the competitive position of the business entity in the market of products or services. It is determined that an important role in the economic development of an enterprise belongs to personnel policy, which is based on the selection of personnel with appropriate qualifications, their development in the enterprise and application of motivation for more productive work in the workplace. It is substantiated that a functional development strategy is a roadmap for an enterprise which helps it to understand in which direction it needs to direction to move, which tasks are prioritized and when they should be solved. It helps to focus on achieving the set goals and allows to obtain the result of realization of such goals faster and more efficiently.

Keywords: *strategy, development, goals, objectives, external environment, resources, enterprise, war.*

ВСТУП

Актуальність теми. Кожне підприємство має свою історію розвитку, місію та стратегію. Сьогоднішні умови та невизначені перспективи спонукають власників бізнесу переглядати цінності та візії, стратегії. Під впливом пандемії та війни вітчизняні підприємства усіх форм власності вимушені переглядати свої бізнес-стратегії. Частина власників бізнесу для його збереження приймає рішення про релокацію, відповідно відбувається швидкий перегляд бізнес-стратегій, що вимагає значних зусиль. Для успішного перегляду бізнес-стратегії підприємства необхідні нові дослідження та рекомендації виходячи з вітчизняного та зарубіжного досвіду. У зв'язку з цим тема дослідження є актуальною та потребує удосконалення.

Питанням формування стратегії розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах приділено значну увагу у роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Адаменко М. В., Кашубіна Ю. Б. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. та інших. Проте, ще не достатньо уваги приділено формуванню стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення сукупності теоретичних й методологічних засад, а також формування практичних рекомендацій щодо удосконалення формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища.

Відповідно до мети дослідження, передбачається виконання наступних **завдань**: виявити сучасні тенденції формування стратегії розвитку аграрних підприємств; дослідити особливості формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища; надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства; провести діагностику системи стратегічного управління розвитком досліджуваного підприємства; розробити рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства шляхом розробки комплексу заходів щодо підвищення рівня цифровізації

основних бізнес-процесів; обґрунтувати доцільність та можливість впровадження розроблених рекомендацій у практичну діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є сукупність загальнонаукові та специфічних методів. При написанні кваліфікаційної роботи було використано такі методи як: структурно-логічного аналізу (при дослідженні тенденцій формування стратегій розвитку підприємств); економіко-статистичні методи (для проведення аналізу діяльності підприємства); метод коефіцієнтів (з метою дослідження фінансового стану підприємства); методи прогнозування (для обґрунтування доцільності впровадження розроблених стратегій розвитку підприємства).

Інформаційною базою є: положення теорії стратегічного менеджменту, періодичні видання, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, річна фінансова звітність досліджуваного підприємства; законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні дані Державної служби статистики тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У сьогоденнішніх умовах, обумовлених повномасштабним військовим вторгненням росії на територію України, постає актуальна необхідність для українських підприємств не лише адаптуватися до динамічних змін у бізнес-середовищі країни, але й ініціювати розробку стратегій розвитку з огляду на довготермінову перспективу. Непередбачуваність зовнішніх умов стимулює підприємства до формулювання стратегій свого розвитку, які ґрунтуються на детально обґрунтованих сценаріях майбутньої діяльності. Фундаментом для формування стратегії розвитку підприємства слугує ефективне використання корпоративних активів, оптимізація виробничих процесів з метою розширення асортименту продукції чи послуг, що відповідають на запити споживачів. При цьому стратегія має містити визначені кроки підприємства, шляхи їх реалізації та передбачати механізми реагування на потенційні загрози. У зазначених обставинах виникає проблематика розроблення стратегії розвитку підприємства з чітким визначенням його мети та завдань, спрямованих на забезпечення довгострокового економічного зростання в умовах воєнного стану. Під час воєнного стану уряд отримує повноваження тимчасово призупиняти або обмежувати деякі основоположні права громадян, включаючи свободу висловлювань та право на проведення зборів. Такі дії можуть істотно вплинути на діяльність підприємств, зокрема через зростання уваги з боку держави та посилення контролю. При формулюванні стратегічного плану управління підприємства під час воєнного стану критично важливо аналізувати політичні та економічні умови, у яких вони функціонують. Це включає оцінку рівня ризиків, пов'язаних з особливим режимом, та ідентифікацію потенційних можливостей та викликів, які можуть виникати через кризові ситуації. Ключовим аспектом стратегічного планування в таких умовах є підтримка гнучкості бізнес-моделей. Підприємству може знадобитися експрес-адаптація до змінених умов, а також модифікація своїх стратегій у відповідь на зміни законодавчого регулювання чи зміни на ринку. Ще одним критичним елементом є вміння прогнозувати та

оперативно реагувати на вимоги, які висуває воєнний стан, з метою забезпечення стійкості діяльності підприємства та використання стратегічних переваг, що можуть виникнути в цей період.

Питаннями стратегічного розвитку підприємств в свій час займалося багато науковців. Так, засновник теорії стратегічного управління І. Ансофф тлумачить стратегію як механізм встановлення ключових цілей на корпоративному та функціональному рівнях, розглядаючи її як комплекс правил, що керують процесом прийняття рішень та дозволяють організації функціонувати у своїй сфері інтересів [1]. Він виділяє стратегію як процедуру, що передбачає послідовну реалізацію кроків на основі аналітичного підходу. З іншого боку, Адаменко М. В. вбачає в стратегії засіб адаптації підприємства до зовнішніх викликів і можливостей, підкреслюючи його спрямованість на забезпечення довготривалих конкурентних переваг. Він акцентує на необхідності формування підприємством унікальної позиції, що дозволить ефективно протистояти ринковій конкуренції [2].

Дослідження українських науковців А. Золотаревського [22] та О. Кузьмака [25] підтверджують, що стратегія розвитку визначається як сукупність заходів для досягнення стратегічних цілей організації. Узагальнюючи наукові погляди, можна зазначити, що стратегія розвитку для підприємства полягає у визначенні чітких цілей та завдань, реалізація яких за допомогою наявного ресурсного потенціалу сприятиме зміцненню його позицій на ринку. Серед інших науковців, які розглядали ці питання у своїх дослідженнях можна відзначити: Борщевського В., Куропась І., Микиту О. [9], Маліношевська К.І. [27], Дикань В., Фролова Н. [18], Казюка Н., Шекета Є. [23], Васильціва Т., Міценко Н., Мульську О., Зайченка В. [12], Бугайчука В., Кривульського Є., Глюза К. [10], Ляхович Л. [26]. Деякі науковці ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку».

Однак, аналіз відповідних підходів показує, що стратегія частіше є засобом реалізації цілей. Цілі – це ідеалізовані образи майбутнього та уявні моделі результатів, до яких прагнуть працівники. Стратегії розвитку обов'язково включають наслідки дій, вжитих для досягнення цілей. керується в процесі своєї

діяльності і прагне досягти своїх довгострокових цілей. А стратегія розвитку – це результат постійного вдосконалення бізнес- і функціональних процесів, зростання кількісних і якісних показників, що забезпечують стійке функціонування підприємства в конкурентному середовищі [8].

Таким чином, стратегію розвитку підприємства можна описати як довгостроковий, гнучкий план дій в інноваційному напрямку з відповідним рівнем ризику.

Цей план ґрунтується на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, спи-рається на людський фактор і вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів та підвищення конкурентоспроможності продукту і підприємства [10].

Основні риси стратегії розвитку підприємства проілюстровано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Під стратегією розвитку сучасного підприємства, представленою у вигляді набору розроблених інструментів, слід розуміти узагальнену модель дій, спрямовану на досягнення довгострокових цілей через зміну і трансформацію господарської діяльності з урахуванням ринкових можливостей і наявних ресурсів [11].

Стратегія розвитку формується і реалізується протягом тривалого періоду часу для окремої бізнес-одиниці, підприємства, і стосується лише концептуальних і ключових напрямків діяльності.

Усі підприємства, що конкурують на ринку, використовують певну стратегію розвитку. Такі стратегії можуть бути сформульовані в процесі планування або неявно через діяльність різних відділів і підрозділів.

Проаналізувавши роботи науковців, які займалися питанням стратегії розвитку підприємства можна дійти висновку, що стратегія розвитку підприємства є результатом складного і тривалого процесу дій і заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів, безперервного нарощування клієнтського портфеля і поліпшення системи взаємовідносин з клієнтами з урахуванням взаємодії зовнішнього середовища і драйверів розвитку, і покликана забезпечити стійке, довго-строкове виживання підприємства в умовах соціально-економічного середовища, яке постійно змінюється. Вона покликана підтримувати довгострокову життєздатність підприємства.

Однак, варто зазначити що, у сучасній літературі часто не вистачає всебічного висвітлення питань виживання, відновлення та оновлення бізнесу в умовах війни та після її закінчення. Це створює необхідність для подальших досліджень, зосереджених на формуванні стратегічної поведінки підприємств та їхніх бізнес-стратегій під час активних воєнних дій та у поствоєнний період.

Стратегічний розвиток підприємств у контексті воєнних умов стикається з комплексом викликів та ускладнень, що виникають внаслідок специфічних політичних та економічних ситуацій. Процеси розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі можуть бути значно ускладнені через обмеження у сферах мобільності, комунікації та доступу до ресурсів. Підприємства стикаються з невизначеністю та нестабільністю, збільшеним обсягом регуляторних втручань та безпековими ризиками, що негативно впливає на їх здібність до стратегічного планування, оперативної діяльності та подальшого розвитку. Тому на сьогодні варто виділити низка ключових бар'єрів, які мають вплив на розвиток підприємств (рис. 1.2).

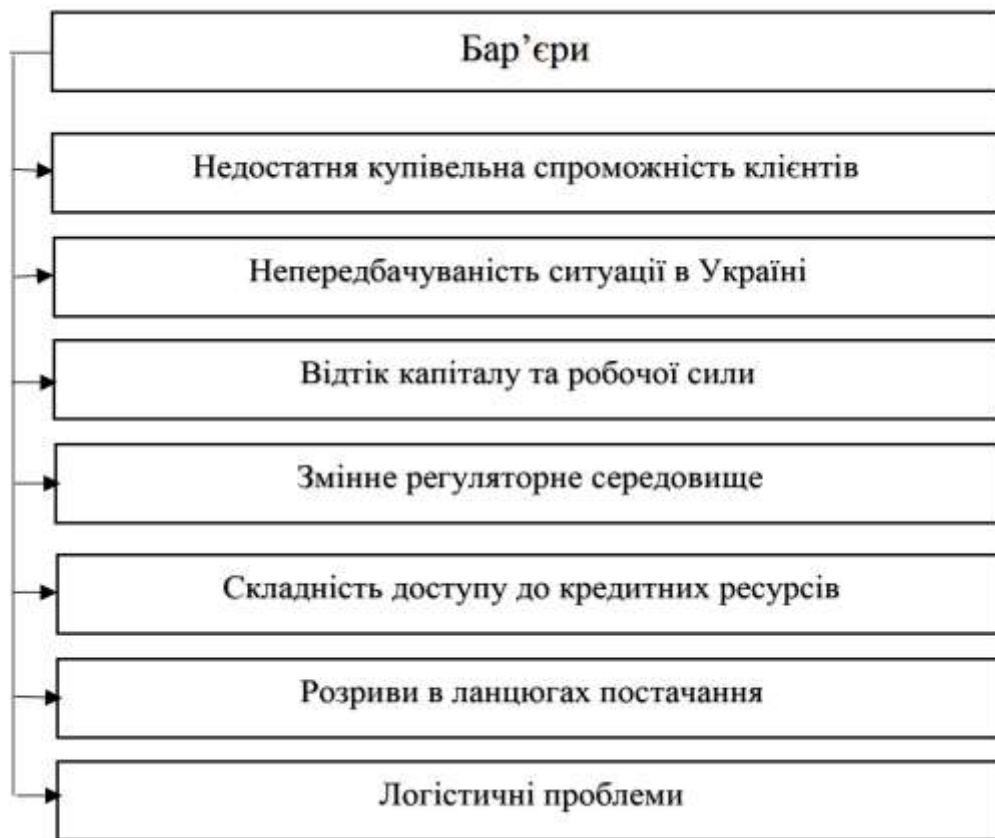


Рис. 1.2. Ключові бар'єри розвитку бізнесу в умовах воєнного стану

Окрім цих бар'єрів існує, ще низка ключових викликів, з якими зіштовхуються підприємства у нинішніх умовах. Зокрема одним з таких є обмеження доступу до ресурсів. Так, у воєнний час уряд може встановлювати обмеження на циркуляцію товарів і послуг, що веде до звуження можливостей бізнесу отримати необхідні ресурси. Такі обмеження створюють перешкоди для підприємств у забезпеченні доступу до необхідної сировини та обладнання для їхньої продуктивної діяльності. Обмеженість ресурсів описує стан, коли існує дефіцит ресурсів, таких як фінанси, чи матеріали, для задоволення потреб або вимог певної ситуації чи завдання. Цей дефіцит може проявлятися в різноманітних контекстах, включаючи особисті фінансових та бізнесоперації, а також державної політики [10].

У контексті особистих фінансів, обмеженість ресурсів може виявлятися у випадках, коли індивіди або сім'ї мають обмежений дохід, але стикаються з численними потребами, як-от житло, харчування, медичне обслуговування та транспорт, змушуючи їх до складного вибору та пріоритетизації видатків.

Також сьогодні у сфері бізнесу виникають репутаційні проблеми через погану якість продукції, неетичні дії, або неадекватну відповідь на скарги споживачів. Такі ситуації призводять до зниження продажів та втрати ринкової частки.

У політичному контексті, шкода репутації може бути спричинена скандалами, корупцією, або невиконанням обіцянок, що суттєво знижує рівень підтримки та шанси на успіх. Адже втрата доброго імені може мати серйозні негативні наслідки для підприємства, включаючи падіння частки на ринку. Тому ефективне відновлення репутації вимагає зусиль, спрямованих на відкритість, звітність і активну комунікацію з зацікавленими сторонами для демонстрації позитивних аспектів діяльності.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану потребує уважного аналізу ризиків та готовності до адаптації під мінливі умови. На рівні стратегічного планування важливо зосередитись на інноваціях, створенні партнерських відносин, дотриманні правил ділової етики, підтриманні ефективної комунікації, та на розробці систем моніторингу та адаптації, які дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах війни. Стратегічне планування розвитку підприємств у період воєнного стану потребує детального аналізу вказаних та інших потенційних проблем, а також готовності до адаптації під час змін у зовнішньому середовищі та прийняття ризикованих рішень в умовах підвищеної невизначеності.

Детальний перелік ключових інструментів, які використовуються для стратегічного розвитку підприємств в умовах війни, представлено в таблиці 1.1.

Як бачимо в таблиці 1.1 висвітлено ключові інструменти, що становлять основу стратегічного розвитку підприємств в непростих умовах війни. Ці інструменти разом формують міцний фундамент, який дозволяє підприємствам не тільки виживати в складних умовах, але й знаходити шляхи для розвитку та досягнення стратегічних цілей, незважаючи на обмеження та виклики, які накладаються війною.

Таблиця 1.1

Інструменти стратегічного розвитку підприємств в умовах війни

Інструмент	Характеристика
Стратегічне планування	Ретельно розроблений стратегічний план є фундаментом для ефективного управління підприємством в умовах невизначеності, одночасно надаючи необхідну еластичність для пристосування до змін зовнішнього середовища. Такий план має чітко окреслювати основні напрямки діяльності та мети підприємства, а також включати конкретні стратегії для їх ефективної реалізації.
Впровадження нововведень	У контексті обмеженого доступу до ресурсів, інновації виступають вирішальним елементом для досягнення зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Орієнтація на створення нових продуктів, оптимізацію процесів чи розробку інноваційних бізнес-моделей може надати підприємствам стратегічну перевагу, дозволяючи їм вирізнитися серед конкурентів та відкривати нові напрямки для розвитку.
Удосконалення та розширення співпраці з партнерами	Стабільні співробітницькі зв'язки з ключовими постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими суб'єктами забезпечують підприємствам перевагу у подоланні непевності та мінімізації потенційних ризиків. Ці взаємовигідні партнерства не лише сприяють стабілізації діяльності підприємств в умовах нестабільності, але й відкривають перед ними нові перспективи для розвитку та імплементації інноваційних рішень.
Дотримання норм та стандартів	Зміцнення нормативного контролю в період військових дій може представляти собою складнощі для підприємств в аспекті дотримання норм та правил. Проте, дотримання цих норм, з іншого боку, відкриває можливість для демонстрації корпоративної соціальної відповідальності та розбудови довіри серед зацікавлених сторін. Підприємства мають можливість взаємодіяти з фахівцями в галузі права та дотримання вимог, розробляючи ефективні підходи до виконання законодавчих вимог, що в свою чергу допоможе знизити потенційні ризики та економічні втрати.
Оптимізація комунікаційних процесів	У періоди воєнних умов, налагодження ефективного обміну інформацією стає ключовим аспектом для підприємств. Важливо забезпечувати постійний діалог зі стейкхолдерами, включаючи співробітників, споживачів, постачальників та наглядові відомства, аби забезпечити їх актуальною інформацією та підтримувати високий рівень довіри.
Реалізація контрольних та адаптаційних стратегій	Підприємствам необхідно здійснювати постійний контроль за основними показниками продуктивності та, залежно від потреб, реагувати на зміни у зовнішніх умовах шляхом корекції своїх стратегій. Систематичне моніторинг та оцінювання діяльності забезпечують організаціям змогу ідентифікувати нові перспективи та потенційні загрози, що, у свою чергу, дозволяє своєчасно адаптувати стратегічні плани.

Реалізація стратегічного розвитку підприємств може зіткнутися з низкою складнощів, зумовлених такими аспектами, як обмеження доступних ресурсів, стан невизначеності, підвищення рівня державного регулювання, комунікаційні виклики, питання зміцнення безпеки та потенційні загрози для ділової репутації. Проте, за умови впровадження передових та гнучких стратегій, зорієнтованих на інноваційність, встановлення продуктивних партнерських зв'язків, жорстке дотримання законодавчих рамок, висока якість комунікації, а також постійний моніторинг та своєчасне коригування планів дій, підприємства зможуть ефективно протистояти викликам війни.

Оновлення бізнес-стратегій підприємства через релокацію в умовах турбулентного зовнішнього середовища залишається на тривалий час актуальним, зокрема, в умовах війни мало досліджена, відсутні нові підходи до розробки бізнес-стратегій підприємства. Важливо дослідити можливості та ризики релокації для того, щоб підприємства продовжували працювати в умовах турбулентного зовнішнього середовища. В даному дослідженні під бізнес-стратегією будемо розуміти загальний алгоритм, певний сценарій альтернативної поведінки підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі. Реалізація бізнес-стратегії дозволить досягнути підприємством поставленої перед ним стратегічної мети, а саме набуті конкурентної переваги в обраному сегменті. Бізнес-стратегія – це модель дій, призначених для досягнення цілей компанії. Крім того, стратегія містить правила прийняття рішень, які використовуються для визначення основних напрямків діяльності.

Класично виділяють наступні основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства, рис. 1.3.

Ключ до успішного стратегічного прогресу організацій полягає у розробці детального, але еластичного стратегічного плану, що окреслює основні напрямки діяльності та цілі, одночасно залишаючись адаптивним до змін зовнішнього середовища. Підприємствам необхідно акцентувати увагу на впровадженні інновацій, створенні стабільних партнерських зв'язків, забезпеченні відповідності до законодавчих вимог, підтриманні активного діалогу з усіма зацікавленими сторонами, та на здатності своєчасно реагувати на поточні зміни, адаптуючи стратегічне візюнування. За допомогою цих стратегій підприємства здатні не тільки подолати існуючі перешкоди на шляху стратегічного розвитку, але й мінімізувати потенційні ризики, відкриваючи перед собою нові перспективи для подальшого росту та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Серед перспектив подальших досліджень є аналіз діяльності підприємств та визначення конкретних чинників впливу на їх розвиток.

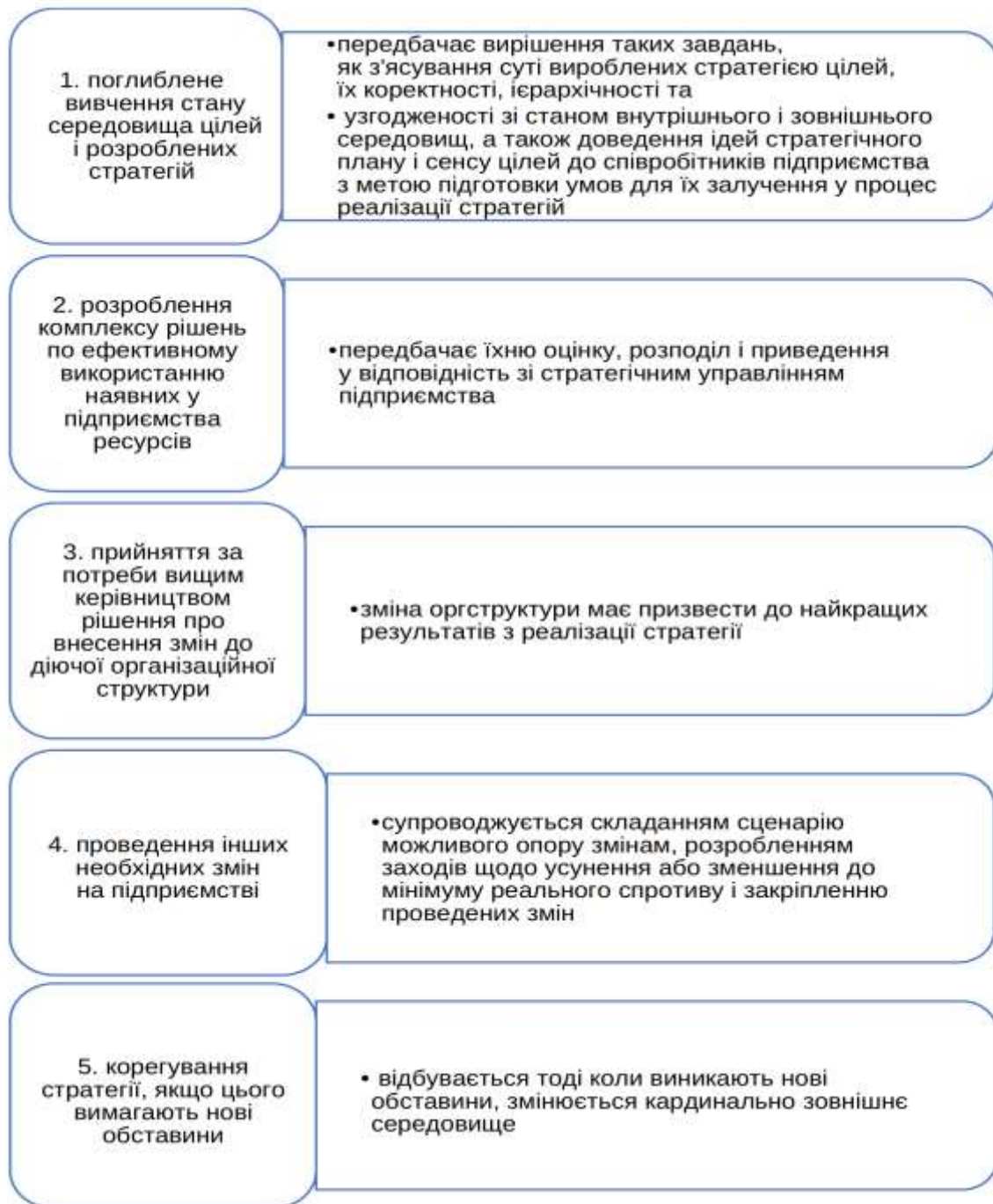


Рис. 1.3. Основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства

Таким чином, стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план, який включає низку кількісних та якісних рішень щодо вибору напрямів діяльності, що ведуть до покращення стану підприємства шляхом збільшення його потенціалу, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції.

Стратегія розвитку завжди повинна поєднувати заплановані та продумані напрямки діяльності підприємства. Механізми, що формують стратегію розвитку підприємства, передбачають наявність сукупності дій, станів, інструментів і правил, які визначають процес досягнення стратегічних цілей.

Стратегія розвитку аграрного підприємства здійснюється послідовно, її етапи наведено на рисунку 1.4.

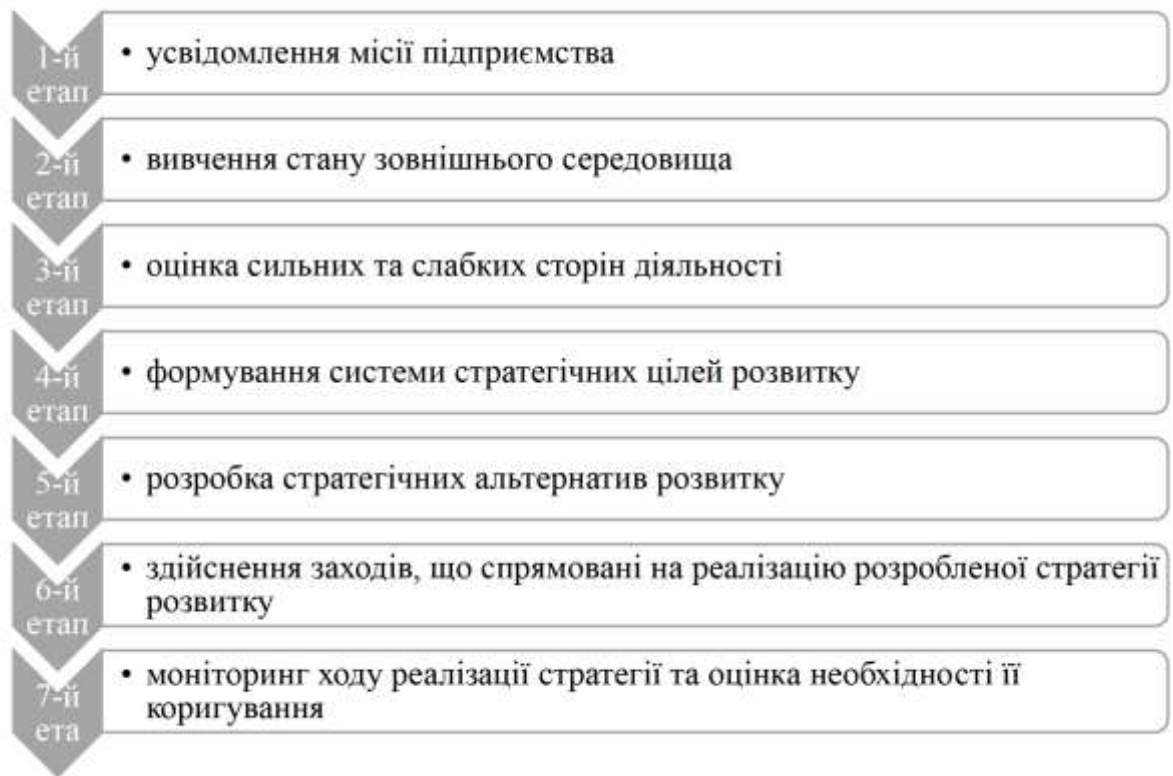


Рис. 1.4. Етапи розробки стратегії розвитку аграрного підприємства

Аналіз літературних джерел дозволив виділити такі базові стратегії розвитку, які називають базовими або еталонними, а також, які перевірені практикою й відображують підходи до зростання підприємства шляхом змін у стані одного чи декількох з наступних елементів: продукту; ринку; галузі; положення підприємства всередині галузі; технології. Дані стратегії наведено у таблиці 1.2. Кожний елемент базових стратегій може знаходитись в одному зі станів: існуючому або новому. Наприклад, стосовно продукту, це може бути рішення про те, виробляти той самий продукт, або перейти до виробництва до нового.

Стратегії концентрованого зростання, як правило, пов'язані зі зміною продукту або ринку. При реалізації даної стратегії підприємство покращує або виробляє продукт у межах тієї ж самої галузі. Також підприємство шукає нові ринки або намагається покращити своє становище на існуючому ринку. До стратегій концентрованого зростання слід віднести: посилення позицій на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту. Дані стратегії можна реалізувати шляхом

надання продукту та у цілому бізнесу конкурентних переваг, покращення маркетингу та ін. [3; 24; 26].

Таблиця 1.2

Базові (еталонні) стратегії розвитку аграрних підприємств

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегія концентрованого зростання			
Посилення позиції	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	освоєний	Інноваційні розробки
Стратегія інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торгівельними посередниками
Стратегія диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Поширення випуску	Припинення продажу	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, залишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерства за витратами

Діючи в умовах динамічного бізнес-середовища, аграрні підприємства України можуть досягти успіху у разі передбачення змін і вміння адаптуватись до них. Тому, забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств у довгостроковому періоді та їх розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища, можливо лише за умов пошуку та застосування нових підходів до управління вітчизняним підприємством як суб'єктом господарювання на основі стратегічного менеджменту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ "Перемога-Плюс" Лохвицького району Полтавської області здійснює свою господарську діяльність вже майже 30 років. Його географічне розташування є сприятливим для здійснення сільськогосподарської діяльності та характеризується помірно-континентальним кліматом з періодичними засухами і суховіями. Таким чином, кліматичні умови є сприятливими для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур.

ТОВ "Перемога-Плюс" є юридичною особою, має самостійний баланс, власні оборотні та необоротні активи, рахунки в установах банків, круглу печатку і штамп зі своєю назвою. У своїй діяльності керується Статутом.

Дане підприємство здійснює господарську діяльність як на власних, так і на орендованих землях. В своєму розпорядженні підприємство має більше 5000 га земельних угідь, з яких сільськогосподарські угіддя – понад 97%.

ТОВ "Перемога-Плюс" є одним з провідних у Полтавській області, яке здійснює виробництво та реалізацію продукції рослинництва і тваринництва, переробку зерна. Місією підприємства є забезпечення потреб населення регіону та держави у високоякісній продукції. Тому підприємство спрямовує свою діяльність на удосконалення систем та технологій виробництва та переробки продукції, впровадження інноваційних підходів в управлінні, залучення інвестицій, сприяння розширенню ринків збуту як у країні, так і за її межами, надання послуг зі зберігання аграрної продукції та раціональне використання наявних природних та матеріально-технічних ресурсів.

Предметом діяльності ТОВ "Перемога-Плюс" є виробництво продукції галузі рослинництва та тваринництва, а саме: вирощування зернових і зернобобових культур, технічних культур, овочевих культур відкритого та закритого ґрунту, картоплі, вирощування ВРХ, виробництво молока, свинарство, птахівництво.

Також підприємство надає послуги із зберігання сільськогосподарської продукції та послуг машинно-тракторного парку. Структуру товарної продукції підприємства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг товарної продукції ТОВ "Перемога-Плюс"

Види товарної продукції	Обсяг реалізації, ц					Відхилення 2023 р., %	
	2019	2020	2021	2022	2023	від 2019	від 2022
Зернові та зернобобові культури, всього	88521	151336	161588	134625	65857	74,4	48,9
Соняшник	23624	18234	20393	20089	28788	121,9	143,3
Картопля	195	206	36	56	86	44,1	153,6
Овочеві культури	274	167	177	256	182	66,4	71,1
Кормові коренеплоди	216	255	174	192	270	125,0	140,6
Сіно	1172	2150	1389	1841	1026	87,5	55,7
Комбікорми	143	178	228	173	152	106,3	87,9
Плодово-ягідні культури	15	19	12	33	32	213,3	97,0
Велика рогата худоба	181	74	94	80	75	41,4	93,8
Свині	600	396	428	497	281	46,8	56,5
Птиця свійська жива	12	9	9	28	-	-	-
Молоко	784	493	719	687	838	106,9	122,0
Яйця, тис. шт	22	23	29	37	31	140,9	83,8
Борошно, крупи та інші продукти переробки зерна	754	798	825	585	939	124,5	160,5

Дані таблиці 2.1 свідчать, що підприємство у галузі рослинництва у 2023 році у порівнянні з 2019 роком збільшило виробництво соняшника (на 21,9 %), кормових коренеплодів (на 25%), плодово-ягідних культур (на 113%), а виробництво картоплі (на 55,9%), зернових культур (на 25%) та овочевих культур (на 37,6%) навпаки знизило. У порівнянні з 2022 роком – навпаки збільшило виробництво соняшника, картоплі та кормових коренеплодів

відповідно на 43,3% 53,6% та 40,6%, а по інших культурах продовжує скорочувати обсяги виробництва та реалізації. У галузі тваринництва скорочуються обсяги виробництва м'яса свиней та ВРХ та збільшуються обсяги виробництва молока та яєць. Також підприємство нарощує у 2023 році обсяги виробництва борошна, круп та інших продуктів переробки зерна у порівнянні з 2019 роком на 24,5 %, а відповідно до 2022 року – на 60,5 %.

На підприємстві працює станом на кінець 2023 року 106 осіб, з яких 7 осіб - адміністративний персонал, а інші – це фахівці та робітники галузі рослинництва та тваринництва. У порівнянні з 2021 роком чисельність працівників скоротилась на 8 осіб. Працівники даного підприємства є його конкурентною перевагою, тому підприємство інвестує кошти у розвиток персоналу, покращення їх професійних та соціальних навичок. При цьому враховується побажання самих працівників та стратегічне бачення керівництва. Аналіз динаміки показників кадрового потенціалу підприємства наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники кадрового потенціалу ТОВ "Перемога-Плюс"

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Загальна чисельність працівників	116	115	114	104	106	91,4	101,9
за віком:							
до 25 років	8	8	9	7	8	100,0	114,3
26-35 років	30	31	31	27	28	93,3	103,7
36-50 років	48	51	48	46	46	125,0	100,0
старші 50 років	30	25	26	24	24	80,0	100,0
за статтю:							
чоловіки	66	64	67	58	58	87,9	100,0
жінки	50	51	47	46	48		
за рівнем:							
керівники	9	10	9	8	7	77,8	87,5
фахівці	51	48	50	47	48	94,1	102,1
робітники	56	58	55	49	51	91,1	102,0
% жінок у керівному складі	4	5	4	4	4	100,0	100,0

На кінець 2023 року чисельність працівників підприємства складала 106 осіб (штатні працівники), що на 8,6% менше, ніж 2019 році та на 2 % більше ніж у попередньому 2022 році. Скорочення штату працівників пов'язана з діяльністю щодо підвищення продуктивності праці за рахунок оновлення техніки та технологій, підвищення рівня автоматизації виробничих процесів.

Аналіз показав, що співвідношення кількості працюючих чоловіків та жінок протягом всього аналізованого періоду зберігається на рівні 60 % на 40 % відповідно. У 2023 році у порівнянні з 2022 роком кількість працюючих збільшилась на 2 особи, за рахунок збільшення кількості робітників (жінки).

Підприємство також забезпечено необхідними основними засобами виробництва для здійснення виробничо-господарської діяльності. Аналіз структури, динаміки та ступеня зносу основних засобів наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники динаміки та зносу основних засобів ТОВ "Перемога-Плюс"

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Земельні ділянки	409	409	409	409	409	-	-
Будинки, споруди та передавальні простори	23291	25096	25886	27590	29292	127,0	106,6
Машини та обладнання	68247	76022	87830	98061	106194	200,1	111,6
Транспортні засоби	11134	11110	14069	17053	17070	120,1	121,2
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1732	1868	2086	2770	3370	177,6	132,8
Інші основні засоби	345	407	459	458	456	136,7	99,8
Разом	98726	114910	130738	146320	156625	158,6	107,4
Коефіцієнт зносу	0,40	0,42	0,44	0,43	0,52	-	-

Аналіз динаміки основних засобів виробництва за видами за 2019 – 2023 рр. показав, що за аналізований період майже 70 % займають машини та обладнання, на другому місці – будинки, споруди та передавальні пристрої (до 25%), на третьому – транспортні засоби (10-12%), на четвертому – інструменти,

прилади та інвентар (1,5-2,0 %), менше одного відсотка займають інші основні засоби та земельні ділянки. Середньорічна вартість основних засобів у 2023 році у порівнянні з 2019 роком збільшилась на 58,6 %, а у порівнянні з 2022 роком – лише на 7,4%. Коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про те, що вони зношені вже більше ніж на 50 %, що говорить про необхідність їх оновлення.

Динаміка фінансових результатів підприємства за останні п'ять років представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів ТОВ "Перемога-Плюс", тис. грн

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р., %	Відхилення 2023 р. від 2022 р., %
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63454	75940	97045	132721	74361	118,1	56,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	44540	55554	64917	58768	47106	105,8	80,2
Валовий прибуток	18914	19386	32128	73953	27255	144,5	36,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	11782	7662	20854	62526	25769	218,7	41,4
Чистий прибуток	11843	8654	21665	62598	25962	219,2	41,5

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що протягом 2019 – 2023 років підприємство покращила свої показники діяльності у порівнянні з 2019 роком, проте майже удвічі їх погіршила у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про зниження ефективності діяльності в умовах воєнного стану.

Будь-яка господарська операція завжди пов'язана з понесенням певних витрат [11]. Оскільки на підприємстві зростає собівартість продукції, тому

дослідимо більш детально структуру та динаміку операційних витрат та представимо дані показники у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз операційних витрат ТОВ "Перемога-Плюс"

Статті витрат	Роки					Відхилення	Відхилення
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. від 2019 р., %	2023 р. від 2022 р., %
Матеріальні витрати	44244	40342	43200	50978	68542	154,9	134,5
Витрати на оплату праці	5675	5276	6466	8214	8341	147,0	101,5
Відрахування на соціальні заходи	1355	1257	1563	1995	2008	148,2	100,7
Амортизація	9261	8604	10540	12501	12555	135,6	100,4
Інші операційні витрати	17775	14671	20726	18375	15260	85,9	83,0
Разом	78310	70150	82495	92063	106706	136,3	115,9

Аналіз структури та динаміки операційних витрат на підприємстві показав, що за досліджуваний період вони збільшились на 29,3 %. Найбільше підвищення спостерігається за такими статтями як: матеріальні витрати – 54,9 %, витрати на оплату праці- на 47,0 % у порівнянні з 2019 роком та на 34,5 % у порівнянні з 2022 роком, відрахування на соціальні заходи – 48,2 % порівняно з 2019 роком, а у порівнянні з 2022 роком залишились майже незмінними, та амортизація – 35,6 %. Інші операційні витрати навпаки зменшились на 14,1 % та на 17% відповідно у порівнянні з 2019 та 2022 роками.

Для більш об'єктивної картини щодо зміни витрат на окремі види продукції у динаміці, розрахуємо середню собівартість реалізованої продукції (1 ц), результати розрахунку представимо у таблиці 2.6.

Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції ТОВ "Перемога-Плюс"

Види товарної продукції	Собівартість 1 ц, грн					Відхилення 2023 р., %	
	2019 р	2020 р	2021 р	2022р	2023р	від 2019 р.	від 2022 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	276,1	254,9	286,1	278,8	257,4	90,0	92,3
Соняшник	760,4	799,1	740,9	849,6	866,9	117,4	102,3
Картопля	240,2	205,0	47,2	276,3	240,7	100,1	87,1
Овочеві культури	689,4	633,1	795,5	712,5	665,4	83,6	93,4
Плодово-ягідні культури	642,0	725,4	775,0	624,2	718,2	92,6	115,2
Велика рогата худоба	1828,0	1927,8	2012,9	2502,5	2169,3	107,8	86,7
Свині	2565,4	2165,6	2721,5	3447,9	2533,8	83,1	73,5
Птиця свійська жива	897,2	922,5	1211,1	642,9	-	-	-
Молоко	278,9	299,1	331,2	281,7	-	-	-
Яйця, тис. шт	467,5	523,5	372,4	783,8	-	-	-

Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства показав, що у 2023 році у порівнянні з 2022 та 2019 роками підвищилась собівартість 1ц соняшника та плодово-ягідних культур, а по іншим видам продукції вона знизилась.

Для аналізу можливостей підприємства щодо власного розвитку проаналізуємо детально його фінансовий стан у наступному розділі.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Кожне підприємство намагається досягти стабільного фінансового положення, тобто створити достатній об'єм фінансових ресурсів, які є гарантом своєчасності розрахунків з постачальниками, бюджетом і іншими гілками фінансової системи, подальшого економічного і фінансового розвитку підприємства [12]. Також, стабільне фінансове становище надає підприємствам

можливості залучення інвестицій, впровадження та/або розробки інновацій, здійснення діяльності відповідно до сучасних трендів у світовій та зарубіжній сфері агровиробництва тощо [8; 16].

Метою оцінки фінансового положення підприємства є пошук резервів збільшення його прибутковості, рентабельності і платоспроможності. Аналіз фінансової діяльності і контроль за нею на підприємстві полягає в перевірці виконання фінансових, кредитних і касових планів, цільового використання засобів, платоспроможності підприємства, своєчасності і повноти виконання фінансово-кредитних операцій, аналізу балансу і звітів.

Для визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства проведемо повний аналіз фінансової діяльності, ґрунтуючись на даних річної фінансової звітності за 2019 – 2023 роки. Проаналізуємо активи, зобов'язання і власний капітал підприємства. З цією метою розрахуємо відносні показники структури та динаміки активів та пасивів підприємства за звітний період. Структуру балансу за 2019 - 2023 рр. відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз балансу ТОВ "Перемога-Плюс"

Показники	Роки					Відхилення 2023 року, % від	
	2019	2020	2021	2022	2023	2019 р.	2022 р.
Активи							
1. Необоротні активи	77750	63365	75134	75962	79342	102,0	104,4
2. Оборотні активи	71042	66762	87817	87817	149758	2,5 рази	170,5
Всього	134407	141896	163779	163779	229100	1,9 разів	139,9
Зобов'язання							
1. Власні	129228	137882	159547	159547	222145	187,7	139,2
2. Позикові	5064	4014	4232	4232	6955	170,1	164,3
Всього	134407	141896	163779	163779	229100	186,8	139,9

Аналіз показав, що підприємство здійснює свою діяльність за рахунок власних коштів та є фінансово незалежним від зовнішніх джерел. У структурі активу балансу питома вага необоротних активів зменшилась з 46,4 % у 2022 році до 34,6 % у 2023 році, а оборотні активи, навпаки, збільшили свою частку з 43,6 % до 65,3 % за аналогічний період. Позикові зобов'язання у структурі

пасиву балансу складає лише 3 % у 2023 році (на 0,4% більше ніж у 2022 році), а решту 97 % займає власний капітал. У порівнянні з 2019 роком активи та пасиви балансу також збільшувались.

Далі проаналізуємо динаміку та структуру необоротних активів підприємства за 2019 – 2023 рр. з метою аналізу тенденцій щодо оновлення приладів, обладнання та програмного забезпечення (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз структури та динаміки необоротних активів ТОВ "Перемога-Плюс"

Показники	Роки					Відхилення, % 2023 р. від	
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2022
Нематеріальні активи	–	130	116	102	87	–	85,3
Незавершені капітальні інвестиції	–	–	4723	–	–	–	–
Основні засоби	55447	63005	70061	75636	79031	142,5	104,5
Довгострокові біологічні активи	303	230	234	224	224	73,9	100
Усього	77750	63365	75134	75962	79342	102,0	104,4

Протягом останніх трьох років підприємство скоротило вартість нематеріальних активів на 24,1%. Незавершені капітальні інвестиції підприємство мало лише у 2021 році у розмірі 4723 тис. грн (6,3 % у структурі необоротних активів), що свідчить про будівництво, виготовлення, придбання, реконструкцію або модернізацію матеріальних необоротних активів, які до кінці року було введено в експлуатацію. За аналізований період підприємство придбало трактори, плуги, культиватори, сівалки, борони та вантажні автомобілі, що збільшило вартість основних засобів на 12,8 %. Вартість довгострокових біологічних активів у 2023 році у порівнянні з 2021 роком зменшились на 10 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком вартість основних засобів збільшилась на 42,5 %, але зменшилась вартість довгострокових біологічних активів на 16,1 %.

Прибуток підприємства утворюється з надходжень від господарської діяльності та після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, сплати

податків та інших обов'язкових платежів, розрахунків по оплаті праці та за кредити, по облігаціях та інших боргах, чистий прибуток залишається у розпорядженні підприємства [30-32]. За рахунок чистого прибутку на підприємстві можуть створюватись такі фонди: резервний, виробничого і соціального розвитку, нагромадження, дивідендів та ін. Порядок формування, розміри та напрямки використання визначає вищий орган підприємства.

Аналіз структури та динаміки власного капіталу підприємства наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз складу та динаміки власного капіталу ТОВ "Перемога-Плюс"

Показники	Роки					Відхилення, % 2023 рік від	
	2019	2020	2021	2022	2023	2019р	2022р
Зареєстрований (пайовий) капітал	2727	2727	2727	2727	2727	100,0	100
Капітал у дооцінках	1127	1127	1127	1127	1127	100,0	100
Додатковий капітал	1791	1791	1791	1791	1791	100,0	100
Резервний капітал	111740	123538	132237	153902	210910	188,8	137,0
Нерозподілений прибуток	11843	8654	21665	62598	25962	219,2	41,5
Усього власного капіталу	129228	137882	159547	222145	242517	187,7	109,2

Аналіз складу, структури та динаміки власного капіталу підприємства показав, що загалом він збільшився у 2023 році у порівнянні з попередніми роками відповідно на 52 % та 9,2 %, тобто підприємство нарощує свій капітал. Переважно це відбувалось за рахунок збільшення резервного капіталу.

Зареєстрований капітал, капітал у дооцінках та додатковий капітал протягом останніх трьох років не змінювався, але оскільки загалом власний капітал збільшувався, а розмір пайового капіталу не змінювався, то відповідно його частка у структурі власного капіталу зменшувалась. Основну частку у структурі власного капіталу займає резервний капітал, який складав у 2021 році

– 82,6 %, у 2022 році – 69,3 %, а у 2023 році – 87 %. Нерозподілений прибуток по роках складав відповідно – 13,6 %, 28,3 % та 10,7 %. Як бачимо, найбільшим даний показник був у 2022 році, а у 2023 році його значення склало лише 41,5 % від рівня 2022 року. Загалом дані форми № 1 “Баланс” свідчать про те, що у структурі джерел формування активів підприємства власний капітал займає 97 %, тобто підприємство лише на 3 % залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Для оцінки процесу щодо забезпечення розвитку підприємства проведемо розрахунок показників його ділової активності та представимо їх у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз показників ділової активності ТОВ "Перемога-Плюс"

Показники	Роки					Відхилення 2023р., % від	
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2022
Коефіцієнт оборотності активів	0,54	0,62	0,63	0,68	0,31	57,4	45,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,13	1,26	1,25	1,12	0,45	39,9	40,2
Коефіцієнт оборотності запасів	0,98	1,12	1,54	1,82	0,75	76,5	41,2
Оборотність запасів, днів	221	234	237	201	484	219,0	2,4 рази
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,2	9,4	10,2	6,1	3,0	26,8	49,1
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	32	45	36	60	122	3,8 разів	4,1 рази
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	37,8	41,2	45,7	23,7	9,6	25,4	40,5
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	12	23	8	15	38	3,1 рази	2,5 разів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,9	1,2	1,1	0,7	0,3	15,8	42,9

За даними таблиці 2.10 можна зробити висновок, що підприємство має тенденцію до зменшення коефіцієнтів оборотності активів, у тому числі оборотних активів, зокрема запасів. Але оборотність запасів збільшилась з 221 днів у 2019 році до 484 днів у 2023 році. Зниження коефіцієнту оборотності активів підприємства вказує на зниження ефективності використання капіталу та швидкості переходу із стадії виробництва у готову продукцію та її реалізації, тобто перетворення у грошову форму. Зростання оборотності дебіторської 30

заборгованості загрожує можливим виникненням безнадійних боргів у разі збереження даної тенденції. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився у 3,1 рази у порівнянні з 2019 роком та у 2,5 рази порівняно з 2022 роком.

При проведенні фінансово-економічного аналізу, важливе значення має розрахунок показників ліквідності і платоспроможності підприємства. Ліквідність підприємства показує його можливість погасити свою заборгованість. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності доцільно визначати з врахуванням проведеної оцінки окремих активів по можливій сумі доходів. Коефіцієнти ліквідності визначаються відношенням величини ліквідного майна, яке може бути використане для оплати боргів до поточних зобов'язань. По суті, ліквідність підприємстві – це ліквідність його активів.

Платоспроможність – це можливість підприємства своєчасно задовольняти платіжні вимоги постачальникам, повертати кредити і позики, видавати заробітну плату, вносити платежі до бюджету. Підприємство вважається платоспроможним, якщо сума поточних активів більше або дорівнює його зовнішнім поточним зобов'язанням. Залежно від того, якими платіжними засобами підприємство має можливість здійснити оплату своїх зобов'язань, розраховують три рівні платоспроможності: загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності [54].

Узагальнимо коефіцієнти за даними фінансової звітності підприємства в таблиці 2.11.

Аналіз показав, що показники ліквідності та платоспроможності знаходяться у межах норми, але у 2023 році у порівнянні з 2019 та 2022 роками

знизився показник загальної платоспроможності та коефіцієнт швидкої ліквідності.

Проте, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році вище за даний показник у 2019 році на 78,1 %, а у порівнянні з 2022 роком - на 1,8 %. 31

Таблиця 2.11

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ "Перемога-Плюс"

Показники	2019р	2020р	2021р	2022р	2023р	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Загальний коефіцієнт платоспроможності	32,5	28,9	40,1	32,9	28,2	86,8	86,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	16,1	18,2	5,9	21,2	15,8	98,1	74,5
Коефіцієнт незалежної (забезпеченою) ліквідності	19,7	20,2	20,8	21,5	20,8	105,6	96,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,2	4,8	1,5	5,6	5,7	178,1	101,8
Частина оборотних активів в загальній сумі активів	0,51	0,64	0,54	0,65	0,71	196,1	109,2
Частина виробничих запасів в оборотних активах	0,67	0,59	0,74	0,55	0,64	95,5	72,2

Слід зазначити, що загальний стан платоспроможності підприємства є дуже хорошим. Про це свідчить загальний коефіцієнт покриття, який хоча й зменшується за аналізований період, проте, все ще залишається на дуже високому рівні. Мобілізувавши всі оборотні кошти на звітну дату, підприємство може повністю покрити платіжні зобов'язання.

Для оцінки рівня ефективності господарської діяльності підприємства розрахуємо показники рентабельності (таблиця 2.12).

Аналіз показників рентабельності ТОВ "Перемога-Плюс", %

Показники	Роки					Відхилення 2023р., п.п. від	
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2022
Рівень рентабельності	32,1	33,9	34,9	49,5	55,1	23	5,6
Рівень окупності витрат	89,3	69,1	73,2	149,5	175,8	86,5	26,3
Рівень рентабельності продажу	27,8	33,1	25,5	33,1	36,7	8,9	3,6
Рентабельність активів	19,8	16,4	6,3	14,2	31,0	11,2	16,8

Аналіз показників рентабельності показав, що всі вони мають позитивну тенденцію за період з 2019 по 2023 рік. Рівень рентабельності у 2023 році збільшився на 23 п.п. у порівнянні з 2019 роком та на 5,6п.п. порівняно з 2022 роком. Рівень окупності витрат відповідно підвищився у 2 рази та на 86,5п.п.

Рівень рентабельності продажу також підвищився – на 8,9п.п. (порівняно з 2019 роком) та на 3,6п.п. (відносно 2022 року). Рентабельність активів підвищилась у 2023 році на 11,2п.п. та у 2,2 рази більше ніж у 2022 році.

Можна зробити висновок, що підприємство веде ефективну господарську діяльність, але у 2023 році воно значно знизило показники рентабельності. Але їх рівень є достатнім для забезпечення досить високих доходів працівникам і власникам, але при збереженні даної тенденції є ризик втрати підприємством своєї стійкості.

2.3. Діагностика стратегії розвитку ТОВ "Перемога-Плюс"

В управлінні підприємством центральною ланкою є розробка стратегії його розвитку, що спирається на стратегічний аналіз стартових умов, на оцінку можливостей реалізації довготривалих цілей і напрямів розвитку.

В умовах постійної мінливості зовнішнього середовища збереження конкурентоздатності підприємства є найважливішою проблемою управління ним. Саме тому на кожному етапі еволюції у стратегії підприємства має бути набір інструментів і засобів їх реалізації, адекватний рівню зовнішньої нестабільності [18].

Стратегічні групи впливу слід розглядати, з одного боку, як невід'ємну частину компонентів зовнішнього середовища, тобто органів виконавчої та законодавчої влади, а з іншого, - як один з інструментів стратегічного управління підприємством.

Викладене вище визначає основні вимоги, щодо технології стратегічного управління ТОВ "Перемога-Плюс". Ці вимоги повинні бути сформульовані для всіх її етапів, починаючи зі збору інформації та закінчуючи ухваленням рішень [17].

ТОВ "Перемога-Плюс" є одним з передових підприємств Полтавської області. Воно було одним з перших, яке здійснювало роботу з виробництва і реалізації рослинницької і тваринницької продукції, також надавало послуги зі зберігання продукції в елеваторі. За час своєї діяльності на аграрному ринку підприємство сформувало ряд конкурентних переваг.

ТОВ "Перемога-Плюс" проводить постійне збільшення земельного банку, який на сьогодні складає понад 5000 тис. га. Задля оптимізації транспортних витрат воно розміщує підприємства зберігання та переробки рівномірно, поблизу місць виробництва рослинної продукції.

Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

Діяльність досліджуваного агропромислового підприємства, базується на приватній власності його засновників, оренді, де працюють наймані працівники. Тому оптимальну організацію управління визначає вже в процесі виробничої діяльності сам керівник підприємства. Основні засади управління підприємством

закріплені в його статуті. Керівництво підприємством здійснює директор, в обов'язки якого входить керівництво виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства. Він уповноважений представляти підприємство у всіх установах, організаціях, розпоряджається майном та фінансовими засобами, укладати договори, контракти, угоди від імені підприємства.

Директор здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, безпосередньо приймає певні стратегічні і тактичні рішення. Директору підпорядковується керівники окремих структурних підрозділів, усі накази, що видає директор надходять через його заступника до нижче стоячих ланок виконавців. Усі ланки працівників господарства виконують лише ту роботу яка на них покладена, за виконання якої вони несуть повну відповідальність перед директором підприємства.

Функціональні керівники та заступники директора, які розміщені на одному ієрархічному рівні, здійснюють управління підприємством в межах своїх функціональних обов'язків. Враховуючи стрімкий розвиток на підприємстві тваринницької галузі і переробного напрямку, їх виокремили в окремі структурні підрозділи з окремими директорами, яким підпорядковуються усі цехи і служби і даних підрозділах.

Уся управлінська робота в ТОВ "Перемога-Плюс" зводиться до таких початкових процесів, а саме: постановки задачі; планування і прогнозування; координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконання поставлених задач. Це дає можливість керівнику підприємства ефективно здійснювати свої координаційні дії щодо подальшого управління підприємством.

Окремим видом управлінської діяльності є управління розвитком підприємства. Тому й дана система управління має будуватися на засадах спеціальних програм, а інструментом їх реалізації має бути комбінація процесного і проектного підходів до управління розвитком підприємства.

Важливим етапом у розробці стратегії розвитку є аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз [19]. Провівши дослідження роботи підприємства ми дійшли висновків, що підприємство має хороший імідж

серед партнерів та споживачів, який базується на високій якості продукції, застосуванні новітніх технологій та фінансовій стійкості. Це гарантує йому високу інвестиційну привабливість. Але слід відмітити, що не всі наявні можливості використані підприємством.

На підприємстві присутні також і негативні тенденції. Зокрема низький рівень дослідницької роботи негативно впливає на діяльність ТОВ "Перемога-Плюс". Саме такі великі і передові агроформування приносять в Україну новітні технології, їх врожайність та продуктивність праці значно вища за середні показники у галузі. Конкуренти підприємства вже мають у своїй структурі відповідні підрозділи.

На основі визначених сильних і слабких сторін підприємства побудуємо матрицю загроз і можливостей (рис. 2.1).

Сильні сторони:	Можливості:
сильний виробничий потенціал; активне впровадження досягнень науки і техніки; висока якість продукції; стабільне співвідношення попиту і пропозиції; висока кваліфікація персоналу; висока диверсифікація виробництва; велика питома вага займаних ринків збуту	вихід на міжнародні ринки збуту; вдосконалення управлінської структури; привабливість для інвестиційних вливань; високий попит на продукцію даної галузі; можливості розширення ринків збуту та асортименту продукції
Слабкі сторони:	Загрози:
висока вартість виробництва; залежність від природно- кліматичних умов; складний процес ухвалення управлінських рішень; погіршення фінансово- економічних показників в умовах воєнного стану	нестабільне політичне та економічне положення; нестабільність національної валюти; диспаритет промисловості та сільського господарства; недобросовісна конкуренція у галузі; безліч різних постачальників

Рис. 2.1. SWOT-аналіз господарської діяльності ТОВ "Перемога-Плюс"

До загроз аналізованого підприємства відносять несприятливі погодні умови, вплив інфляційних процесів та дій конкурентів. Непрогнозовані рішення

державної влади, а також втручання держави у функціонування ринку адміністративними методами також створюють певні загрози для подальшої діяльності підприємства.

У даній роботі проведемо аналіз зовнішнього середовища досліджуваного підприємства за допомогою PEST-аналізу, який дозволяє виявити політико-правові, соціально-культурні, економічні, та технологічні аспекти. Також, до чинників зовнішнього середовища аграрних підприємств відносять групу природно-екологічних чинників, оскільки дана галузь є дуже залежною від цієї групи чинників. Результати опитування наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

PEST-аналіз чинників зовнішнього середовища ТОВ "Перемога-Плюс"

Група чинників	Чинники	Оцінка (ступінь) впливу	Підсумкова оцінка
Політико- правові	Військовий стан	5	18
	Кредитна політика держави	4	
	Мораторій на купівлю-продаж земель с/г призначення	4	
	Законодавча база	5	
Економічні	Стан економіки	5	27
	Розвиток аграрного ринку	4	
	Корупція	5	
	Зниження рівня купівельної спроможності населення	4	
	Зміна рівня інфляції	4	
	Розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	5	
Соціально-культурні	Зниження чисельності сільського населення	5	16
	Міграція населення	5	
	Підвищення пенсійного віку	3	
	Розвиток культури, посилення патріотизму населення	3	
Науково- технічні	Незадовільний стан матеріально-технічної бази, науково-технічної діяльності вітчизняних аграрних підприємств	5	14
	Технологічне забезпечення галузі	4	
	Цифрові трансформації	5	
Природно-екологічні	Природно-кліматичні умови	3	12
	Екологічний стан навколишнього середовища	4	
	Погіршення родючості землі	4	
	Підвищення екологічних вимог до с/г продукції	5	

Для проведення дослідження було залучено керівництво та персонал підприємства, було визначено величину впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства по шкалі від 1 до 5, де 1 – це відсутність загрози та впливу, а 5 – загроза суттєва, велика небезпека.

За результатами оцінювання стану зовнішнього середовища досліджуваного підприємства та проранжувавши групи чинників, можна зробити висновок, що найбільший вплив мають економічні чинники (27 б.), на другому місці – політико-правові (18 б.), на третьому місці – соціально-культурні (16 б.), далі ідуть науково-технічні чинники (14 б.) та природно-екологічні (12 б.).

Аналіз діяльності аграрного підприємства показав, що формування стратегії його розвитку залежить від ряду чинників таких як, потенціал підприємства, його місія, цілі та завдання, технології виробництва продукції, стабільність ринку та рівень конкуренції, стратегії конкурентів, потреби клієнтів та їх платоспроможність, економічної та політичної ситуації в країні, рівня розвитку техніки і технологій, природно-кліматичних умов та екологічних вимог тощо.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах нестабільної економічної ситуації сільськогосподарським підприємствам необхідно оптимально використовувати весь наявний виробничий потенціал у довгостроковій перспективі. Тому, кожне підприємство має розробляти та реалізовувати свою власну стратегію, яка буде враховувати існуючі у підприємства сильні сторони та недоліки, його конкурентні переваги, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

На вибір стратегії розвитку аграрного підприємства впливає багато чинників, зокрема: ринкові умови (потреби споживачів, можливості та вимоги постачальників і посередників, місткість ринку, поведінка конкурентів та лояльність клієнтів тощо); потенціал підприємства (забезпечення матеріально-технічними, трудовими, фінансовими ресурсами, технологічні можливості, інформаційні ресурси, організаційна структура системи управління, земельні ресурси); макросередовище (економічні, політичні та соціально-демографічні чинники, природно-кліматичні умови, географічне розташування, сучасні досягнення науки і техніки тощо) [45].

Дослідження діяльності ТОВ "Перемога-Плюс" та стратегій його розвитку показало, що при вирішенні ресурсних задач не застосовується науковий підхід, що не дозволяє раціоналізувати виробництво та економічно обґрунтувати запропоновані стратегії. Одним зі стратегічних ресурсів сільськогосподарського підприємства є земельні ресурси, про що свідчать розміри площ придатних для вирощування сільськогосподарської продукції.

Тому, використання економіко-математичних методів дає можливість знаходити раціональну структуру виробництва сільськогосподарського підприємства, розраховувати оптимальну структуру його посівної площі чи площі окремої групи культур, визначити найкращий склад та використання машинно-тракторного і автомобільного парку та інші види діяльності.

Порівняння фактичної та оптимальної структури виявляє значні резерви збільшення і здешевлення виробництва всіх видів продукції агропромислового комплексу.

Вихідною інформацією для складання математичних моделей оптимізації посівних площ можуть служити показники статистичних щорічників, інформація отримана з розроблених програм розвитку, статистична звітність підприємства та первинна інформація виробничих підрозділів підприємства [43]. Для розрахунків можна використовувати математичні моделі, які базуються на максимізації прибутку із встановленням обмежень за площами, що відводяться під відповідний вид сільськогосподарських культур.

Оптимальна структура посівних площ повинна забезпечувати:

- виконання договірних зобов'язань щодо реалізації продукції;
- внутрішні потреби підприємства в продукції рослинництва;
- раціональне використання трудових ресурсів і засобів виробництва;
- виконання вимог щодо чергування культур в сівозмінах відповідно до ґрунтово-кліматичних умов та спеціалізації підприємства тощо [47].

Головним критерієм науково обґрунтованої структури посівних площ є максимальний вихід продукції в грошовій формі з одиниці площі при найменших витратах праці і коштів, а також прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції.

Для визначення раціональної структури посівних площ використовують економіко-математичні методи, як зазначалось попередньо, із застосуванням персональних комп'ютерів. При використанні економіко-математичних методів умови раціональної структури посівних площ та критерій оптимальності записуються у вигляді математичної моделі, реалізація якої на ПК дозволяє одержати шукані розміри посівних площ сільськогосподарських культур на підприємстві.

Виходячи з цього розрахуємо оптимальну структуру посівних площ, в результаті обчислень необхідно отримати максимальний прибуток від реалізації продукції рослинництва. Необхідно використати статистичні показники ТОВ "Перемога-Плюс" за останній звітний 2023 р.

На вирощування основних сільськогосподарських культур досліджуванім підприємством відводиться 5000 га. За агротехнічними нормами в господарствах Полтавського регіону зерновій групі відводиться не більше 50%

у структурі загальної площі. Щодо вирощування технічних культур, зокрема соняшнику, то цій сільськогосподарській культурі відводиться не більше 22-27% загальної земельної площі, так як вона є виснажливою для ґрунту. Відносно площі під вирощування картоплі, то цій сільськогосподарській культурі запропоновано відводити не більше 15% загальної земельної площі, а овочевим культурам не більше 23-25% площі посіву сільськогосподарських культур. Ці агротехнічні вимоги необхідно врахувати при оптимізації посівної площі досліджуваного господарства.

На даний час на підприємстві намагаються дотримуватися нормативної структури посівних площ, про це свідчать дані фактичної посівної площі, адже від цього фактору залежить якість землі, урожайність культур і як наслідок позитивні виробничі та фінансові результати.

При оптимізації посівних площ досліджуваного господарства необхідно врахувати, що:

- виробнича собівартість означених сільськогосподарських культур не повинна перевищувати 190000 тис. грн;
- витрати праці на вирощування цих сільськогосподарських культур не повинні перевищувати 45000 тис. людино-годин;
- витрати праці в грошовому еквіваленті не повинні перевищувати 200000 тис. грн;
- обсяг реалізованої продукції внаслідок оптимізації посівної площі підприємства повинен бути більшим 81973,91 тис. грн.

Як результат оптимізації посівної площі – максимальний прибуток від реалізації продукції рослинництва.

Основні економічні показники ТОВ "Перемога-Плюс" представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для визначення оптимальної площі сільськогосподарських культур та максимального прибутку ТОВ "Перемога-Плюс", 2023 р.

Показники	Вид сільськогосподарської продукції			
	Зернові	Соняшник	Картопля	Овочеві культури
Урожайність, ц/га	35,20	33,40	95,40	160,20
Витрати праці на 1 ц, люд.-год.	128,03	248,20	115,80	96,90
Витрати на праці на 1 ц виробленої продукції, грн	348,10	897,80	267,30	621,40
Виробнича собівартість 1 ц, грн	257,40	866,90	240,70	665,40
Реалізаційна ціна 1 ц, грн.	827,20	943,90	941,90	1335,20
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	54476,91	27172,99	81,00	243,01
Прибуток з 1 ц, грн.	569,80	77,00	701,20	669,80

Для визначення оптимальної площі посіву сільськогосподарських культур та отримання максимального прибутку використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані математичні функції та засіб Розв'язувач.

Засіб Розв'язувач дозволяє швидко та оптимально знайти рішення задачі, які потім адаптуються в умовах підприємства. Користуючись цим засобом, вводимо вихідну статистичну інформацію підприємства, далі перетворюємо ці дані в математичну модель, вводимо обмеження для оптимального вирішення, параметри обчислень та здійснюємо обробку даних.

Отже, в результаті обробки даних отримано оптимальні площі під посів сільськогосподарських культур досліджуваного підприємства Полтавського району:

- площа зернових культур 2000 га;
- площа соняшнику 1100 га;
- площа картоплі 750 га;
- площа овочевих культур 1150 га.

Загальна площа під вирощування цих культур внаслідок оптимізації залишається незмінною і складає 5000 га.

Аналізуючи площі в розрізі кожної сільськогосподарської культури, зрозуміло, що відбувається деяке коливання: незначне збільшення площі зернових культур на 150 га, зменшення площі соняшнику на 20 га. Щодо площі під вирощування картоплі, то її рекомендовано зменшити, а площу під вирощування овочевих культур збільшити на 190 га. Запропонована структура посівних площ може бути для досліджуваного підприємства оптимальною, адже витримано агротехнічні норми щодо земельних ресурсів.

Внаслідок оптимізації посівних площ прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції складе:

- зернові культури 40113,92 тис. грн;
- соняшник 2828,98 тис. грн;
- картопля 50170,86 тис. грн;
- овочеві культури 123397,25 тис. грн.

Максимальний прибуток від реалізації продукції галузі рослинництва внаслідок оптимізації посівної площі складає 216511,01 тис. грн.

Щодо вказаних на початковому етапі оптимізації лімітуючих рівнях по виробничій собівартості, по витратах праці в людино-годинах та в грошовому еквіваленті, то спостерігається незначне їх зменшення 189779,59 тис. грн, 44269,557 тис. люд.-год. та 191097,25 тис. грн відповідно.

Тобто, актуальним завданням досліджуваного підприємства є пошук резервів зниження витрат. Щодо обсягу реалізованої продукції, то внаслідок оптимізації посівної площі її величина також може зрости, що є логічним та виправданим.

Як наслідок раціонального розміщення сільськогосподарських культур у аналізованому підприємстві визначено ефективність застосування оптимальної структури посівних площ. Отже, внаслідок оптимізації посівної площі сільськогосподарських культур досліджуване підприємство додатково отримає 15623,59 тис. грн валової продукції. Ефективність валового виробництва складе 4,00%.

Ринок пропонує широкий набір варіантів послуг із застосування технології точного землеробства, різних за напрямками, масштабами, вартістю.

Імовірно, керівництво сільськогосподарського підприємства схилитиметься до тактики поступового їх впровадження. Тоді потрібно буде визначитися з переліком та черговістю оптимізації окремих процесів.

Порівняльний аналіз результатів (до і після застосування технологій точного землеробства, на площах, оброблюваних за традиційною та інноваційною технологіями) дає змогу встановити отриманий ефект та окупність здійснених витрат. Залежно від рівня останньої плануються подальші кроки з впровадження технологій точного землеробства на підприємстві.

Отже, формування стратегічного потенціалу підприємства включає комплекс заходів, які слід розглядати у рамках єдиного механізму формування та реалізації стратегії його розвитку.

ВИСНОВКИ

В умовах динамічного бізнес-середовища аграрні підприємства змушені шукати шляхи їх розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу. Будь-яке підприємства має можливість сьогодні реалізовувати власну стратегію, яка дозволить швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, знаходити ефективні управлінські рішення, а стратегічне бачення керівництва підприємства, дасть можливість досягти поставлених цілей та здобути конкурентні переваги тощо. Особливої актуальності дані питання набувають в умовах воєнного стану, коли майже у всіх галузях економіки спостерігається зниження обсягів виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), відбувається відтік висококваліфікованих кадрів за кордон, а велика кількість вітчизняних підприємств знижують свою ефективність.

Дослідження питань формування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища проводилось на матеріалах ТОВ "Перемога-Плюс", яке є провідним підприємством та здійснює свою діяльність на власних та орендованих площах (понад 5000 га), має висококваліфіковані кадри (106 осіб станом на 2023 рік), підприємство забезпечено основними та оборотними засобами, має високі показники платоспроможності та ліквідності, є фінансово незалежним. Проте, у 2023 році підприємство у порівнянні з 2019 роком дещо покращило окремі показники діяльності, але у порівнянні з 2022 роком більшість показників ефективності та фінансової стійкості значно знизились, хоча й знаходяться к межах допустимих значень.

Також у звітному періоді суттєво скоротились обсяги виробництва та реалізації окремих видів продукції, зокрема: м'яса ВРХ, м'яса свиней, яєць, зернових та овочевих культур. Одночасно зростають операційні витрати за всіма видами, окрім інших операційних витрат. Також знижуються показники рентабельності, що свідчить про зниження ефективності його діяльності та при збереженні даної тенденції є ризик втрати підприємством стійкості.

З метою удосконалення формування стратегії розвитку аграрного підприємства було проведено оптимізацію структури посівних площ, для визначення їх оптимального розміру та співвідношення, яке дозволить раціонально використовувати весь ресурсний потенціал (трудові, матеріальні, фінансові ресурси). За рахунок впровадженого заходу підприємство зможе додатково отримати валового прибутку у галузі рослинництва прибуток у розмірі 216511 тис. грн.

За рахунок додатково отриманого прибутку пропонується підприємству оновити свої основні засоби, оскільки рівень їх зносу складає більше 50 %, а коефіцієнт оновлення знизився у 2023 році з 0,26 до 0,07. Для визначення залежності прибутку від реалізації продукції рослинництва та коефіцієнту оновлення основних засобів було проведено математичне моделювання, яке показало тісну залежність між фактором та результатом. Прогнозні дані показали, що розмір валового прибутку галузі рослинництва: на 2024 рік складає 215822,57 тис. грн., а коефіцієнта оновлення основних засобів буде дорівнювати 0,139; на 2025 рік - 216511,01 тис. грн., а середнє значення прогнозу результативного показника коефіцієнта оновлення основних засобів буде дорівнювати 0,140.

Отже, формування стратегії розвитку аграрного підприємства та її удосконалення є актуальним та своєчасним питанням для забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності, а впровадження науково-обґрунтованих заходів доводить їх економічну доцільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ansoff, H. Igor. "Strategic Issue Management." *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1, no. 2, pp. 131–148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096>. Accessed 21 Nov. 2023.
2. Адаменко М. В., Кашубіна Ю. Б. Організаційно-економічний механізм фінансування інноваційного потенціалу персоналу підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (46). С. 119 – 125.
3. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 21.11.2024).
4. Бленда Н.О. SWOT-аналіз – основа формування стратегії підприємства. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин», 25-26 травня 2017р. С.17-19.
5. Бленда Н.О., Коротєєв М.А., Соковніна Д.М., Соколюк С.Ю., Жарун О.В. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – основа визначення стратегічного напрямку розвитку підприємницьких структур. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. Вип. 99. Ч.2. 2022. С. 124-131.
6. Бленда Н.О., Чернега І.І. Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. Вип. 99. Ч.2. 2022. С. 302-309.
7. Бленда Н.О., Чернега І.І. Стратегія диверсифікації як напрям розвитку підприємницьких структур. *Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 вересня 2022 р. м. Черкаси)*, Черкаси, ЧДБК, 2022. С. 111-113.
8. Бленда Н.О., Чернега І.І., Коротєєв М.А. Діяльність фермерських господарств у формуванні пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції та визначення стратегічних перспектив їх розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/34>

9. Борщевський В. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання / В. Борщевський, І. Куропась, О. Микита // Громадська організація «Громадський простір». 2023. URL: <http://surl.li/cdvgi>

10. Бугайчук В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни / В. Бугайчук, Є. Кривульський, К. Глюза // Економіка і суспільство. 2023. – Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

11. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. (2023). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-44-84> (дата звернення: 21.11.2023).

12. Васильців Т. Г. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції / Т. Г. Васильців, Н. Г. Міценко, О. П. Мульска, В. В. Зайченко // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2023. Вип. 36. С. 23–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341>

13. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. Вісник Чернівецького тогочасно-економічного інституту. Серія: Економічні науки. 2021. Вип. I (77). С. 12–30.

14. Волощук Ю. О., Волощук В. Р., Савчук О. В., Федорук У. В. Удосконалення організаційно-економічного механізму менеджменту інноваційно-го розвитку агропромислових підприємств. Інноваційна економіка. 2022. № 7 – 8. С. 89 – 95. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.7-8.12.4>.

15. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. 2023. Вип. 17. С. 25-29.

16. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 21.11.2024).

17. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації.

Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во : ФОП Біла К.О., 2023. С. 121–186.

18. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2023. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-38-56> (дата: звернення: 21.11.2024).

19. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Галицький економічний вісник. 2023. №2(81). С. 115 – 122. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.5.

20. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, сягає \$151,2 млрд – оцінка станом на 1 вересня 2023 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-syagaye-151-2-mlrd-otsinka-standom-na-1-veresnya-2023-roku> (дата звернення: 15.02.2024)

21. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд / Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (дата звернення: 21.11.2024).

22. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23

23. Казюка Н. П. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України / Н. П. Казюка, Є. Ю. Шекета // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Вип.18(2). С. 255–264. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12648>

24. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2023. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-42-57> (дата звернення: 21.11.2024).

25. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20

26. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення / Л. Ляхович // Економічний простір. 2023. №180. С. 139-144.
27. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Вип. 41. С. 74-78.
28. Нестерчук Ю.О., Бленда Н.О. Стратегічні цілі та завдання розвитку продовольчого комплексу. Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф., 24 травня 2022 р. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2022. С. 70-72.
29. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення 21.11.2024)
30. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Альпіна Бізнес Букс, 2008.
31. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlenniastaloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824> (дата звернення: 04.09.2024).
32. Райчева, Л. І. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств / Райчева Л. І., Горбаньова В. О. // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2024. № 30. С. 71-76.
33. Ревуцька А.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 2(13). С. 129-134.
34. Саун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах

машинобудування в умовах змін. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. 2022. № 5. Т. 2. С. 35–40.

35. Соколюк С.Ю., Бленда Н.О., Жарун О.В. Аналіз кон'юнктури продовольчого ринку та визначення стратегічних цілей його розвитку. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 176. 2022. С. 43-47.

36. Соколюк С.Ю., Коротєєв М.А., Жарун О.В., Тупчий О.С., Бленда Н.О. Диверсифікація як стратегічний напрям сталого розвитку підприємств аграрного сектору економіки. Збірник наукових праць Уманського НУС. Вип. 99. Ч.2. 2022. С. 326-336.

37. Токмакова І.В., Шатохін Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 64. С. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563> (дата звернення: 02.09.2024)

38. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-28-56.10>.

39. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2023. №1. С. 86 – 92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>.

40. Цалко Т.Р., Овсяк В.О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 45. С. 165-169.