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

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «НАДІЯ» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав:
студент II курсу, 22 м-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Менеджмент
організацій і адміністрування»

ЦВІЛІХОВСЬКИЙ Андрій Олегович
Керівник: к.е.н., доцент
АЛЬОШКІНА Людмила

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Сутнісні особливості формування стратегії розвитку аграрних підприємств	5
1.2. Сутність, особливості та принципи системи стратегічного управління розвитком аграрних підприємств	15
1.3. Методичні аспекти проведення стратегічного аналізу для аграрних підприємств	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «НАДІЯ» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області і його системи управління	36
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області	46
2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області	57
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «НАДІЯ» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ	64
3.1. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області	64
3.2. Формування стратегії управління розвитком ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області	73
3.3. Впровадження запропонованої системи інформаційного забезпечення в ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

Аграрний сектор є великою та невід'ємною частиною економіки України. В умовах політичної, економічної та соціальної невизначеності підприємства стикаються, як із зовнішніми, так і з внутрішніми факторами, що негативно впливають на їх діяльність. Аби не збанкротувати й залишатись ефективними та конкурентоспроможними, підприємствам необхідно визначити ці чинники й адаптуватись до них. Саме в цьому полягає мета стратегічного аналізу. Завдяки ньому підприємство може виділити основні загрози, розробити довгострокову політику, яка б допомогла досягти стабільності та зміцнення позицій на ринку.

Метою кожного суб'єкта аграрного сектору, що функціонує в умовах конкуренції, є забезпечення виживання та розвитку підприємства. Для досягнення цієї мети аграрне підприємство потребує створення конкурентних переваг та їх реалізації, що можливе лише за умови розроблення ефективних стратегій розвитку. Отже, одними з ключових етапів стратегічного планування є розробка та реалізація стратегій. Варто зауважити, що підприємству необхідно ув'язати загальну стратегію загалом та розробити єдиний план розвитку, якому будуть слідувати усі логічні підрозділи господарської одиниці. Кожне аграрне підприємство здійснює власний стратегічний вибір, враховуючи свої можливості, загрози, слабкі та сильні сторони. Таким чином, неможливо розробити загальну стратегію для всіх господарств, представлених на ринку.

Все це робить тему дослідження надзвичайно актуальною, позаяк вона має не лише теоретичне, але й глибоке практичне значення для аграрних підприємств в нинішніх умовах.

Теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору досліджували такі науковці, як Саблук П.Т., Завадський Й.С., Гудзинський О.Д., Андрійчук В.Г. та інші.

Мета магістерської роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних положень, а також практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління розвитком аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів в сфері стратегічного управління аграрними підприємствами.

Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з питань стратегічного управління аграрними підприємствами.

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Тернопільські області, річна звітність та економічна інформація ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутнісні особливості стратегії розвитку аграрних підприємств

У сучасних соціально-політичних та економічних умовах перед аграрними підприємствами поставлені завдання щодо забезпечення їх безперервного функціонування та реалізації можливостей підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в довгостроковій перспективі.

Кожне підприємство, як суб'єкт ринку, має розробляти і реалізовувати власну стратегію, яка включає в себе запланований і продуманий напрям дій, а також можливість адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Потреба в стратегічному плануванні викликана самим процесом економічного розвитку підприємства і головною його метою – підвищенням ефективності виробництва.

Господарська самостійність аграрних підприємств вимагає від них розробки власних стратегій, аналізу ринкових можливостей, визначення стратегічних небезпек і загроз та досягнення конкурентних переваг. Добре продумане стратегічне бачення, вміння реагувати на зміну ситуації і здатність втілювати в життя розроблену стратегію можуть забезпечити аграрним підприємствам досягнення поставлених стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг.

Ключовою складовою стратегічного управління є стратегія. Основна мета стратегії підприємства полягає в досягненні конкурентних переваг, які забезпечать його стійке функціонування та економічний розвиток в довгостроковій перспективі. Щоб стратегія виявилася дієвою, вона повинна бути максимально прозорою і передбачати не тільки встановлення

пріоритетів, а й розподіл ресурсів і встановлення відповідальності між виконавцями.

Система управління розвитком підприємств складається з взаємопов'язаних підсистем. Адаптувавши та доповнивши існуючі праці, назвемо наступні структурні компоненти системи управління розвитком підприємства – це виробнича, технологічна, фінансова, інноваційна, комунікаційна, структурно-організаційна, маркетингова, кадрова, правового забезпечення, економічна, соціально-психологічна, мотиваційна підсистеми (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система управління розвитком підприємств

Зазначені компоненти взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем. Розвиток підприємства залежить від успішності управління кожною з компонент, від взаємодії між підсистемами, від розуміння та виконання кожною з компонент цілей підприємства як системи, від єдності підсистем та виконання кожною з них функції системи. Усвідомлення працівником цілей підприємства та бажання їх досягнення формується під впливом значної кількості факторів, серед яких управлінські, соціальні, економічні, педагогічні, психологічні, економічні, організаційні, людські якості керівника, які у своїй сукупності формують

філософію організації (рис. 1.2).

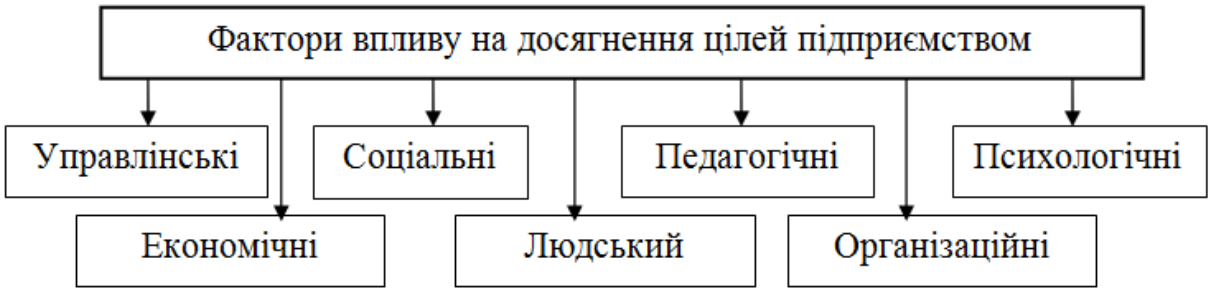


Рис. 1.2. Фактори впливу на досягнення цілей підприємством

Отже, керівники підприємств мають прагнути до розвитку не лише підприємства, але й працівників, оскільки максимальне задіяння потенціалу останніх створює умови для реалізації місії підприємства.

Враховуючи існуючі наукові підходи щодо концепції стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища — необхідний елемент визначення місії та цілей організації. Стратегії в цьому випадку виступають як алгоритми управління поведінкою підприємств, інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до обраної концепції управління [15].

У сучасній економічній науці існує безліч підходів до розуміння поняття стратегії. Найбільш відомий фахівець в області стратегічного управління І. Ансофф трактує стратегію як «набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності». Стратегія представлена «систематизованим процесом, який вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи» [1].

Стратегія – це довгостроковий комплексний план розвитку підприємства, який включає в себе сукупність послідовних дій та рішень з метою досягнення поставлених цілей та зміцнення конкурентних переваг на ринку. Йдеться про певний набір правил, які в ідеалі повинні забезпечувати успішне досягнення основних довгострокових цілей та

завдань підприємства, що в сукупності складають місію компанії. Стратегія відображає довгострокову концепцію розвитку підприємства, яка направлена на забезпечення конкурентних переваг в досягненні цілей та своєчасне реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища [28].

Аналізуючи різноманітність підходів поняття «стратегія», слід відмітити, що М. Портер у своєму визначенні акцентує увагу саме на позиції підприємств. На його думку, «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі» [7].

При описі стратегії необхідно пам'ятати, що, з одного боку, детермінована стратегія чітко спланована, з іншого боку, вона стохастична, сформована випадковими чинниками. Пріоритетність тієї чи іншої складової підсумкової стратегії залежить від ступеня нестабільності бізнес-середовища. Таким чином, «стратегія - це поєднання запланованих заходів і швидких рішень щодо адаптації компанії до нових обставин або нових можливостей для отримання конкурентної переваги і новим загрозам для ослаблення конкурентних позицій» [8]. Стратегія як бізнес-концепція може застосовуватися до всіх сфер бізнесу, незалежно від розміру та фінансових характеристик (рис. 1.3).

Отже, існує безліч підходів до розуміння і змісту сутності поняття «стратегія». З огляду на раніше перераховані позиції і думки різних авторів, ми можемо висловити сутність стратегії розвитку підприємства в такий спосіб. На наш погляд, стратегія розвитку підприємства це – цілісна сукупність взаємопов’язаних стратегічних рішень, що визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства по реалізації його місії, цілей і завдань в довгостроковій перспективі.

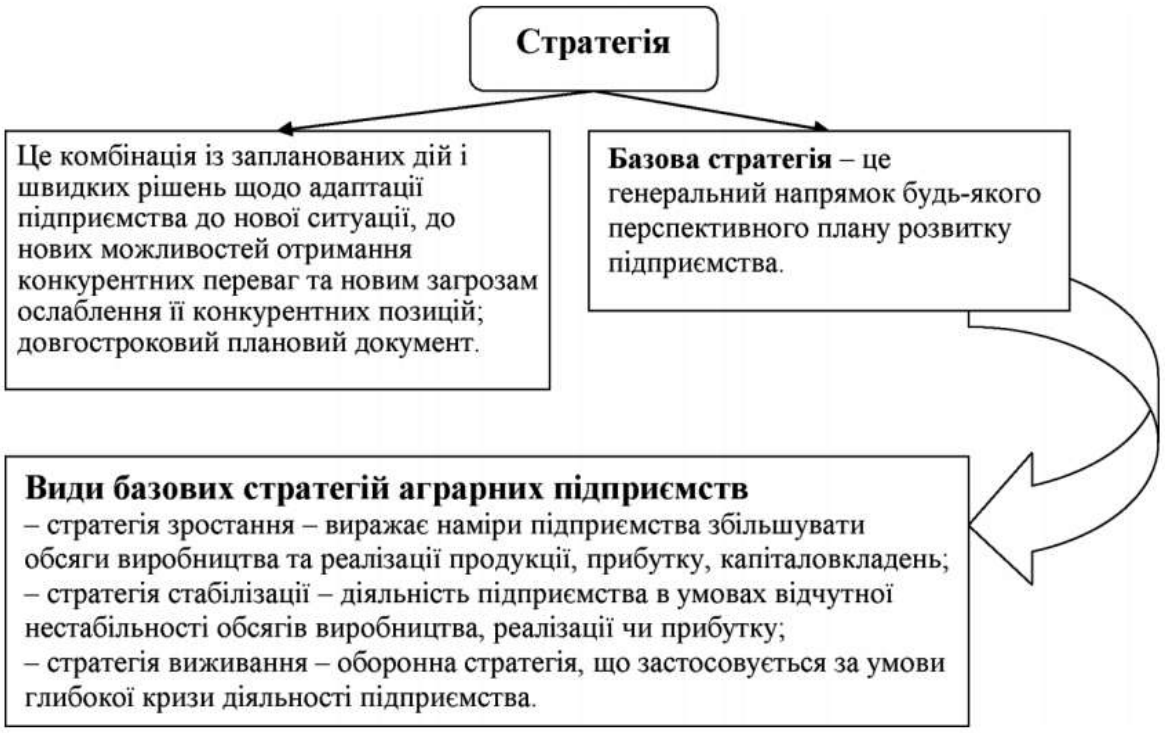


Рис. 1.3. Види стратегій розвитку аграрних підприємств [40]

Стратегія охоплює всі види діяльності підприємства, всіх працівників, націлюючи їх на прогресивний розвиток і досягнення високих результатів. Сам процес формування стратегії починається з моменту усвідомлення необхідності щось зробити, щоб стати кращим ніж конкуренти, досягти певних переваг в порівнянні з ними.

При розробці та реалізації стратегії, необхідно постійно враховувати зміни, які відбуваються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, тому вона повинна своєчасно коригуватися. З часом в стратегію вносяться доповнення, і вона набуває нових якісних значень.

Що стосується сільськогосподарських підприємств, то тут, необхідно відзначити, що в аграрному секторі лише незначна кількість вітчизняних підприємств займається розробкою і реалізацією стратегії, отримуючи при цьому прибуток. У більшості з них, не має можливості визначати орієнтири розвитку на перспективу через відсутність достатніх знань, умінь і навичок в області стратегічного управління.

В управлінні стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств вагомим завданням є визначення впливу обмежуючих та сприятливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на покращення фінансового стану підприємства.

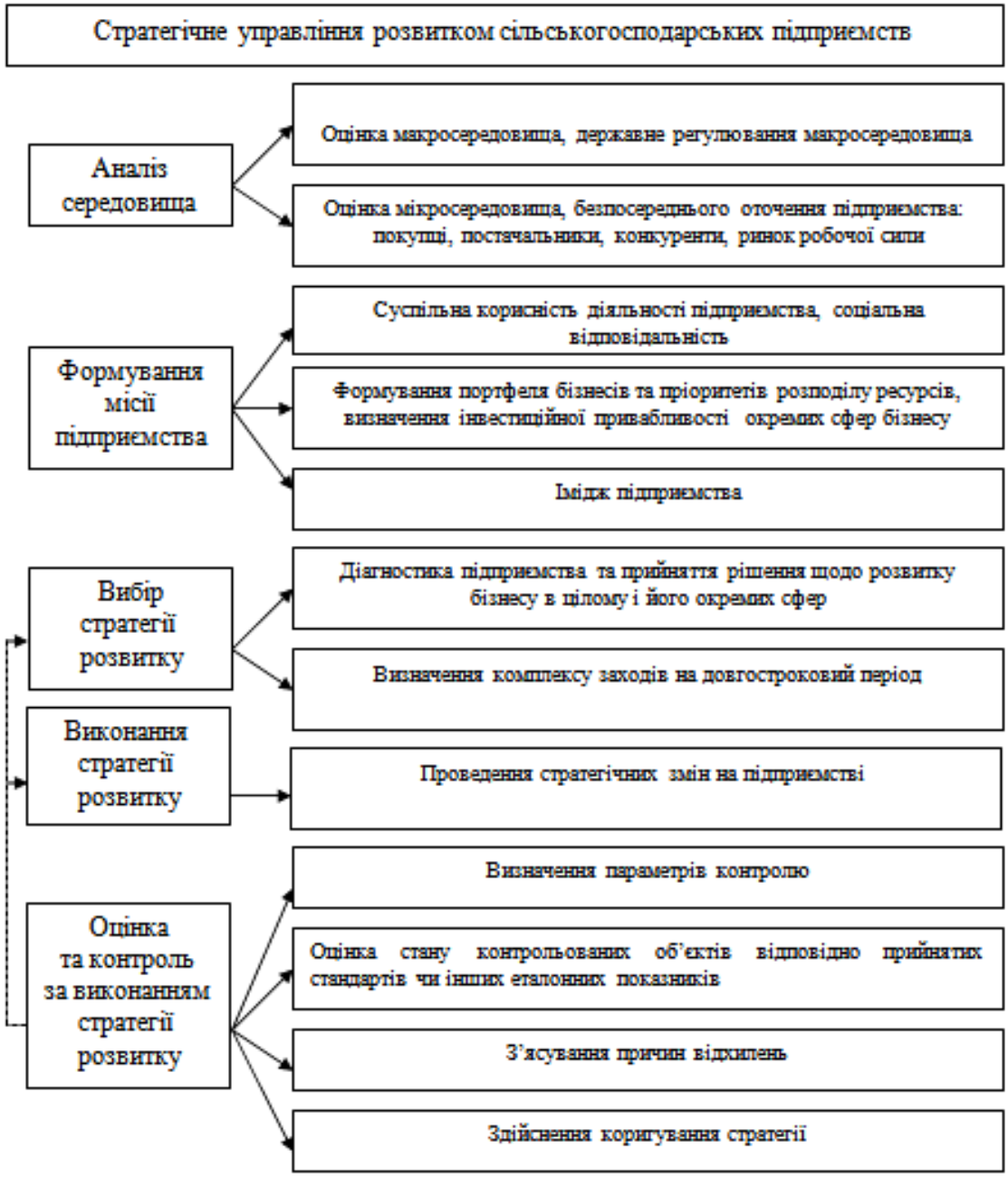


Рис. 1.4. Алгоритм стратегічного управління розвиткомаграрних підприємств

Крім того, на розробку і реалізацію стратегії сільськогосподарського підприємства впивають і особливості аграрної сфери виробництва, а саме:

сезонність виробництва; обмеження у виборі виробництва тих чи інших видів продукції природними умовами і специфікою галузі; застосування технічних засобів, які повинні бути пристосовані до специфіки та особливостей виробництва окремих видів продукції; нерівномірний розподіл робіт у сільському господарстві протягом року; переплетіння економічного процесу відтворення з природним, оскільки об'єктом діяльності у ньому людини є живі організми, які розвиваються за законами, притаманними органічній природі тощо [2].

Нестача фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних ресурсів не дозволяє аграрним підприємствам успішно розробляти і реалізовувати стратегію навіть в найсприятливіших зовнішніх умовах.

Обираючи напрям стратегічного розвитку, аграрному підприємству необхідно враховувати ряд чинників, таких як, потенціал підприємства, цілі підприємства, технології виробництва продукції що випускається та її особливості, стану ринку, позиція підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби споживачів, економічну і політичну ситуацію в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, природно-кліматичних умов тощо (рис. 1.5).

Етап реалізації стратегії виступає визначальним процесом, оскільки саме від нього залежить здатність підприємства досягати поставлених цілей. Реалізація стратегії здійснюється шляхом розробки програм, бюджетів і процедур. Оцінка процесу реалізації стратегії полягає у визначенні відповідності його результатів запланованим цілям.

Крім того, слід зазначити, що на процес стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств суттєвий вплив має сезонний характер та інші особливості сільського господарства, а саме:

– залежність результатів діяльності підприємств від природно-кліматичних умов;

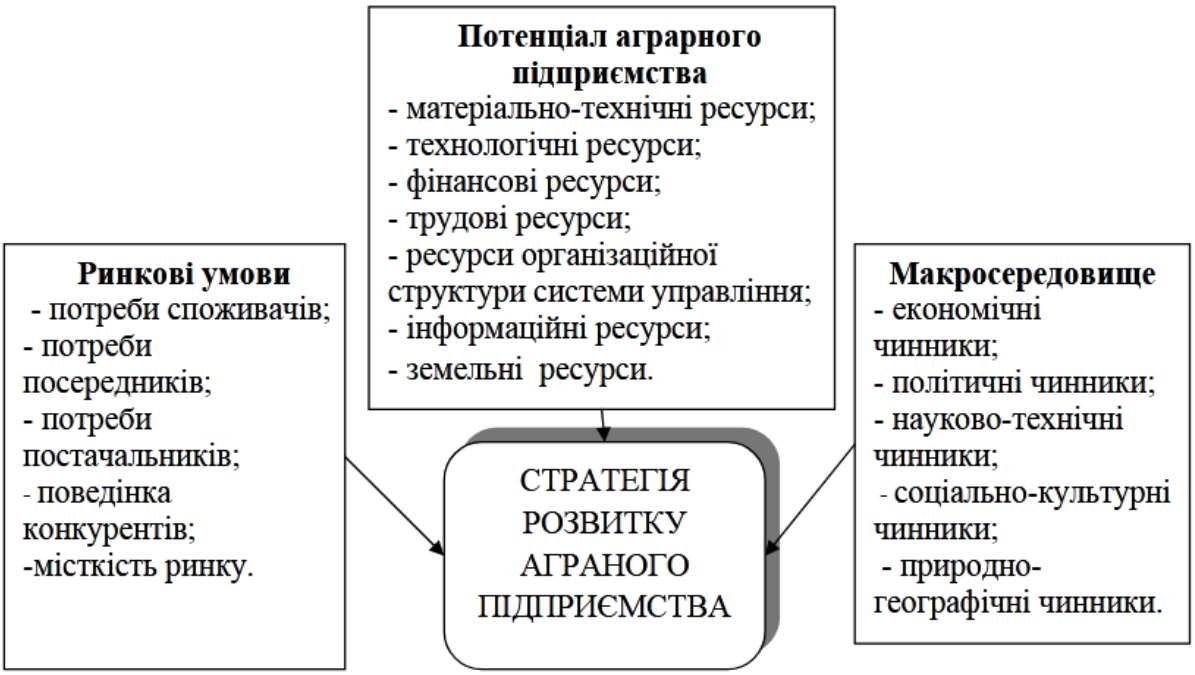


Рис. 1.5. Чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку аграрного підприємства

– одночасний розвиток декількох галузей, які суттєво відрізняються технологією та організацією виробництва, але взаємопов'язані результатами;

– доступність території сільськогосподарських підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам і необхідністю докладання додаткових зусиль для організації збереження власного й орендованого майна, вирощеного врожаю;

– потреба в залученні сезонної робочої сили і труднощі в управлінні нею, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників;

– залежність від світових цін на ресурси та продукцію.

Але, врахувати всі ці чинники при визначенні стратегії розвитку підприємства практично неможливо. Розробка будь-якої стратегії вимагає обґрунтування цілей і завдань, застосування набутих знань, умінь і навичок у прийнятті стратегічних управлінських рішень. Тому, формування стратегії розвитку аграрного підприємства слід починати з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Від того, наскільки правильно він проведений, залежить успіх всіх інших дій з розробки та реалізації стратегії.

Перед сільськогосподарськими підприємствами, що прагнуть здійснювати господарську діяльність у довгостроковій перспективі в умовах мінливого зовнішнього середовища, першочергову роль відіграє застосування методів управління, які є адекватними до реалій ринку. Стратегічне управління сприяє формуванню оптимальної моделі взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім соціально-економічним середовищем, в процесі якої узгоджуються вимоги з очікуваннями її учасників та забезпечується підвищення ефективності господарських процесів впродовж життєвого циклу підприємства.

Стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств є комплексним планом досягнення конкурентних переваг в галузі як єдиної цілісної системи.

Плануючи свою діяльність, кожне підприємство, в тому числі сільськогосподарське, визначає для себе певні орієнтири – вектори руху, які є вихідними точками для подальшого розвитку. Стратегія відрізняється від орієнтира тим, що орієнтир є метою, а стратегія – способом досягнення цієї мети. З метою ефективного функціонування та досягнення конкурентних переваг в галузі сільськогосподарські підприємства повинні перейти на новий рівень управління, а саме стратегічну цілеспрямованість.

Перш за все стратегія підприємства формується вищим керівництвом, проте в її реалізації та досягненні беруть участь усі ланки управління. Проведені фундаментальні дослідження та зібрані фактичні дані повинні стати каркасом стратегічного планування. Плануючи довгострокову діяльність, керівництву слід обробляти та аналізувати величезну кількість інформації, а саме: ефективність внутрішнього середовища, виявляючи при цьому потенційніможливості та стан зовнішнього середовища, готуючись до можливих викликіві загроз.

Проведення комплексного, результативного дослідження процесу становлення агроформувань передбачає окреслення чіткої стратегічної мети та критеріїв її досягнення. На цій основі виділяють більш конкретизовані завдання – тактичні цілі, їх орієнтири та індикатори виконання [68, с. 54].

Для досягнення цієї мети, нами запропоновано універсальний алгоритм досягнення стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств як єдиної цілісноїсистеми у вигляді блок-схеми. Взаємозалежність головних складових понятійного апарату процесу розвитку представлено на рис. 1.6.

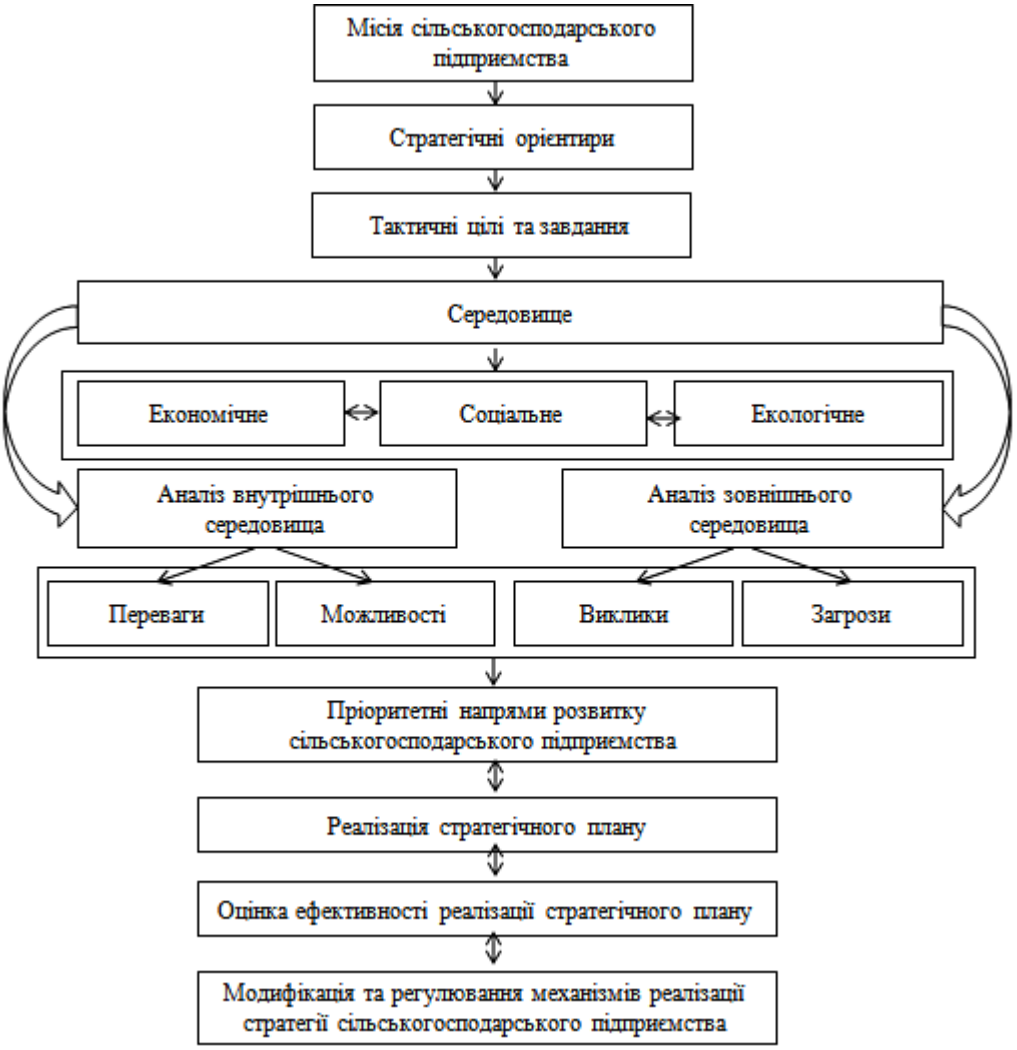


Рис. 1.6. Взаємозалежність головних складових понятійного апарату процесу розвитку підприємства

З рис. 1.6. видно, що стратегічний план сільськогосподарського підприємства є комплексним планом, що охоплює різні підсистеми зовнішнього та внутрішнього середовища, а також всі послідовні та зворотні процеси його формування та реалізації.

Отже, для забезпечення ефективного функціонування

сільськогосподарських підприємств та постійного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, стратегічні плани слід розробляти постійно, забезпечуючи їх циклічність. Циклічність стратегічного планування є результатом постійно відтворювальної моделі досягнення довгострокових цілей. Оскільки реалізація стратегії полягає у трансформації діючого стану підприємства у бажаний, то необхідною умовою є постійна адаптація елементів такого підприємства дозмін зовнішнього ринку.

1.2. Сутність, особливості та принципи системи стратегічного управління розвитком аграрних підприємств

В умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища підприємствам доводиться розробляти довгострокову політику, яка давала б їм змогу функціонувати адекватно до зовнішніх змін. Стабільність діяльності підприємства, досягнення конкурентних переваг, зміцнення позиції підприємства на ринку досягаються шляхом впровадження раціонально і виважено розробленої економічної політики суб'єкта господарювання, інструментом реалізації якої є стратегічний менеджмент.

Ефективність діяльності підприємства визначається сукупністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На зміну зовнішніх чинників впливу підприємство може реагувати двояко: змінювати внутрішнє середовище чи розпочинати політику як пристосування, так і активної протидії. Розвиток ринкових відносин у суспільстві зумовлює нові принципи управління сільськогосподарським виробництвом. Умови ринку позбавляють керівника підприємства привілеїв стратегічної безвідповідальності за свої дії. Він повинен самостійно приймати вирішальні, довготермінові стратегічні рішення, враховуючи економічну ситуацію, законодавчі та нормативні акти, що обумовлюють правила ведення виробничої діяльності, а також кон'юнктуру ринку. Поряд з цим сучасні глобалізаційні процеси в економіці,

продовженням економічної кризи і посиленням конкуренції на внутрішніх ринках дедалі більше спонукають підприємства шукати шляхи виходу на нові іноземні ринки. в цьому контексті ефективна розробка стратегій виходу на міжнародні ринки можлива за умови застосування різних методів планування та аналізу.

В аграрному секторі України механізм стратегічного менеджменту знаходиться в стадії зародження. При цьому вітчизняні на зарубіжні аналітики вважають, що український ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам ефективно працювати. Зараз аграрне підприємство повинно визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а саме головне – свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення. Цю частину планової роботи і охоплює стратегічне планування [3].

Швидкі зміни зовнішнього оточення аграрних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем та підходів до управління. Необхідність становлення стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами. Важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу.

Справа ускладнилася тим, що багато аграрних підприємств опинилися в так званому інформаційному вакуумі. З одного боку, багато невпорядкованої зовнішньої інформації, з іншого – відсутність систематизованих орієнтирів для вибору напрямів розвитку. Більша частина аграрних виробників тільки підходить до розуміння того, що називають стратегічним менеджментом.

Стратегічне управління для вітчизняних підприємств є вкрай необхідним. По-перше, воно сприяє досягненню динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. По-друге, його використання пов’язане з пошуком шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. На даний час для більшості керівників

сільськогосподарських підприємств сфера стратегічного управління є найскладнішою і потребує ретельного дослідження [12, с. 344-345].

Стратегія підприємства розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління. Еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція управлінських систем

Передбачуваність майбутнього	Система управління	Складові системи управління
Майбутнє – повторення минулого (1900 –1930 рр.)	Управління на основі контролю	– довідники та інструкції; – фінансовий контроль
Майбутнє, передбачуване шляхом екстраполяції (1930 – 1970 рр.)	Управління на основі екстраполяції	– складання поточних бюджетів; – складання бюджетних капіталовкладень; – цільове управління; – довгострокове планування
Передбачувані тільки проблеми та нові можливості (1950 – 1990 рр.)	Управління на основі передбачення змін	– стратегічне планування; – вибір стратегічних позиції
Частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища організації, несподівані зміни (1960 – пот. ч.)	Управління на основі гнучких екстрених рішень	– управління на основі ранжирування стратегічних завдань; – управління за слабкими сигналами; – управління в умовах несподіваних змін

Таким чином з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і паралельно змінювався зміст стратегії підприємства. Перед сільськогосподарськими підприємствами, що прагнуть здійснювати господарську діяльність у довгостроковій перспективі в умовах мінливого зовнішнього середовища, першочергову роль відіграє

застосування методів управління, які є адекватними до реалій ринку.

У науковій літературі виділено кілька підходів до визначення сутності та змісту стратегічного управління, більшість із яких відображено в практичному менеджменті (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення сутності та змісту стратегічного управління*

Назва підходу	Ключові положення підходу	Хто розробляє стратегію організації
Дизайнер-ський	Побудова стратегії — це спроба досягти відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.	Головна дійова особа стратегічного процесу — керівник організації, „архітектор стратегії".
Формальний	Створення стратегії — відносно ізольований систематичний процес формального планування.	Плановик стає центральною фігурою стратегічного процесу.
Аналітичний	Процес формування стратегії — це вибір ключової стратегічної позиції фірми, що ґрунтується на аналітичних розрахунках і залежить від галузевої структури ринку.	Головні дійові особи в доборі стратегій — аналітики.
Підприєм-ницький	Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні підприємця — керівника організації.	Владу сконцентровано в руках її керівника, який здатний до енергійних дій і в умовах нестабільності, це сприяє успіху організації. Реалізація стратегії набуває форми важливих рішень, сміливих кроків.
Навчальний	У сучасному складному та динамічному середовищі не варто дотримуватися заздалегідь розробленої стратегії; її слід створювати поступово, у міру розвитку організації.	Найкращим учнем в організації має бути її керівник. Його роль полягає не в спробах заздалегідь уявити, якими будуть свідомо розроблені стратегії, а в тому, щоб керувати процесом стратегічного навчання колективу.
Політичний	Розробка стратегії — це процес боротьби за вплив організації на галузевому ринку.	Формування стратегій залежить від владних і політичних сил. Стратегії набирають форми пропозицій, хитрощів (вивертів), а не перспективних планів.
Трансфор-маційний	Стратегічне управління зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні за допомогою трансформації організації.	Організація має адекватно реагувати на зовнішнє середовище, як набір сил загального характеру, щоб не „зійти зі сцени".

Перехід до стратегічного управління дав змогу подолати такі обмеження стратегічного планування, як: прийняття лише оптимальних стратегічних рішень, аналітико-прогнозний процес, використання економічних і технічних змінних. Цей процес розмежував функції поточного та стратегічного управління, які почали відрізнятися концептуально (табл.

2).

Таблиця 1.3

Характеристика основних відмінностей поточного менеджменту та стратегічного управління

Характеристика	Поточний менеджмент	Стратегічне управління
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у техніко-економічних показниках згідно з обраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності роботи організації	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність товарів і послуг
Важливість фактора часу	Не найбільш критичний фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт)
Тип планування	В основному – поточне, стратегічне – другорядне	Стратегічне багатоваріантне, поточне – інструмент реалізації стратегічного
Погляд на персонал	Робітники – один із ресурсів організації	Робітники – найважливіший капітал організації, ключовий фактор успіху
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал організації, ключовий фактор успіху

Стратегічне управління сприяє формуванню оптимальної моделі взаємодії суб’єкта господарювання із зовнішнім соціально-економічним середовищем, в процесі якої узгоджуються вимоги з очікуваннями її учасників та забезпечується підвищення ефективності господарських процесів впродовж життєвого циклу підприємства.

Досвід формування і функціонування системи стратегічного управління розвитком у сільськогосподарських підприємствах України демонструє ряд суттєвих ускладнень, серед яких динамічність змін у зовнішньому середовищі, відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства, непідготовленість кадрів, слабке володіння інструментарієм стратегічного управління та ін., що знижують його ефективність і потребує комплексного дослідження та підходу до вирішення (рис. 1.7.).



Рис. 1.7.Чинники, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств

Напрями розвитку стратегічного управління конкурентоспроможним розвитком сільськогосподарських підприємств виокремлено на основі інтеграції компонент, елементів та інструментів логістики та маркетингу в системи стратегічного менеджменту на основі комплексної реалізації комунікативних, позиційних та просувальних заходів.

З огляду на сказане подаємо принципову схему стратегічного управління підприємством (рис. 1.8.).



Рис. 1.8. Концептуальна схема стратегічного управління організацією

При цьому конкурентоспроможність продукції проявляється на збутовій стадії виробничо-комерційного циклу, адже саме в процесі продажів продукції покупець робить свій вибір та надає оцінку ціновим і якісним властивостям пропозиції товарів, що зумовлює визначальне значення маркетингових та логістичних інструментів управління конкурентоспроможністю. За такої ситуації для суб'єктів конкурентного середовища на внутрішньому ринку одним із варіантів забезпечення вигідних умов провадження своєї виробничо-комерційної діяльності виступають можливості збільшення ринкової частки за рахунок ефективного ціноутворення, досягнення відповідних потребам ринку обсягів продажів, умов постачання та налагодження довгострокових зв'язків, що заважатиме створенню домовленостей між суб'єктами ринкових відносин [107, с. 90].

Таким чином, узагальнення підходів до стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств дає можливість визначити

його як ґрунтовний управлінський процес, метою якого є досягнення комплексу довгострокових цілей за допомогою механізмів дослідження, оцінювання й адаптації до умов зовнішнього середовища.

Стратегічне мислення управлінського персоналу розглядається у стратегічному рівні підприємства, що означає готовність його до рішучих дій у зовнішньому середовищі та ефективного ведення бізнесу.

Стратегічно орієнтоване підприємство не має жодних проблем із загрозами та можливостями ззовні, оскільки стратегічне мислення є його основою, а стратегічний рівень базується на системі знань, які проявляються у відповідних стратегічних рішеннях і діях (рис. 1.9.).

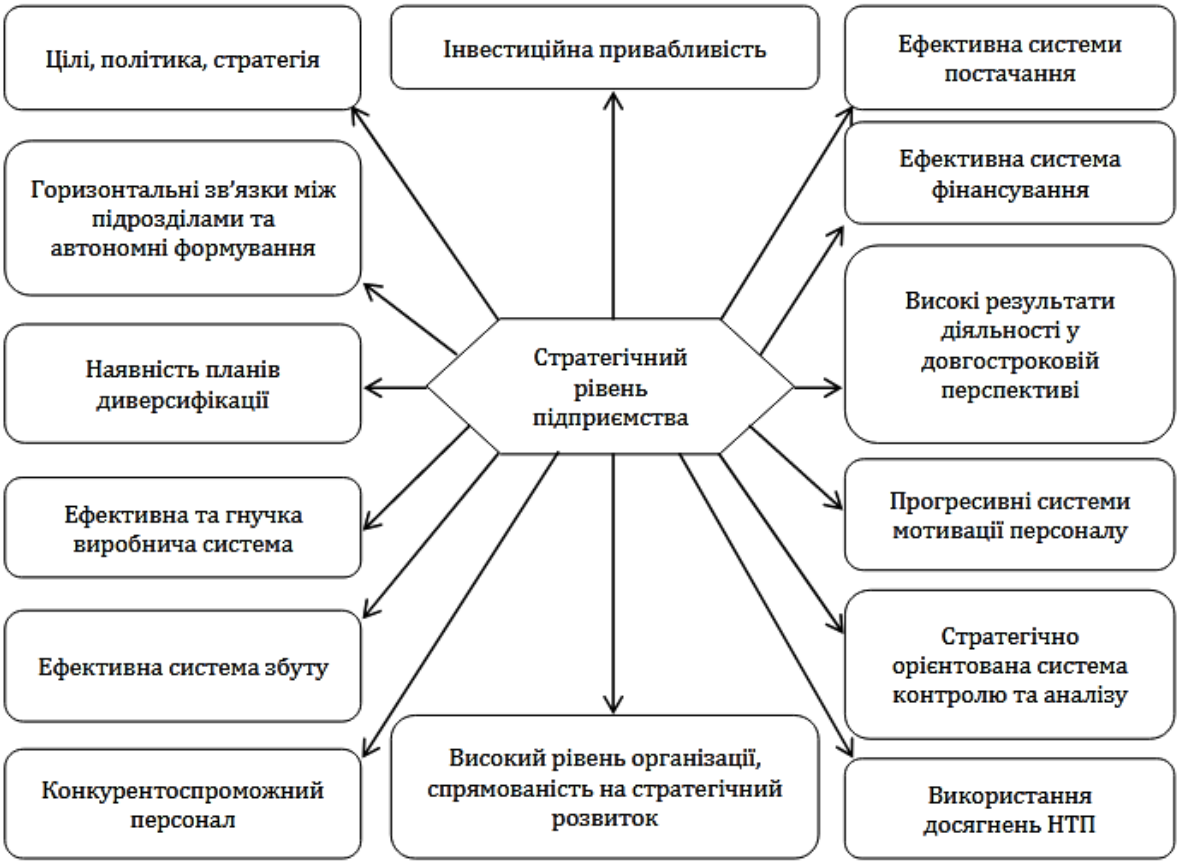


Рис. 1.9. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства

Очевидно, що більшість українських сільськогосподарських підприємств, враховуючи вплив економічної кризи, змушені застосовувати

захисну очікувальну стратегію управління, яка направлена, в першу чергу, на збереження поточного місця сільськогосподарського підприємства в ринковій ніші, зокрема зі збуту продукції. Відсутність комплексної стратегії розвитку приводить до поразки керівників аграрних підприємств в конкурентній боротьбі за виживання. Вихід сільського господарства в Україні на передові позиції прямо залежить від інноваційних методів у стратегічному управлінні.

Якість стратегічного управління на сільськогосподарських підприємствах передбачає дотримання внутрішньофірмових стандартів ведення сільськогосподарської діяльності, ефективну організацію і здійснення професійної діяльності із стратегічного аналізу розвитку, реалізації і контролю розробленої стратегії розвитку, враховуючи фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що в кінцевому результаті повинно забезпечити досягнення місії підприємства та задоволення потреб споживачів. Схематично стратегічне управління на сільськогосподарському підприємстві можна зобразити наступним чином (рис. 1.10.).

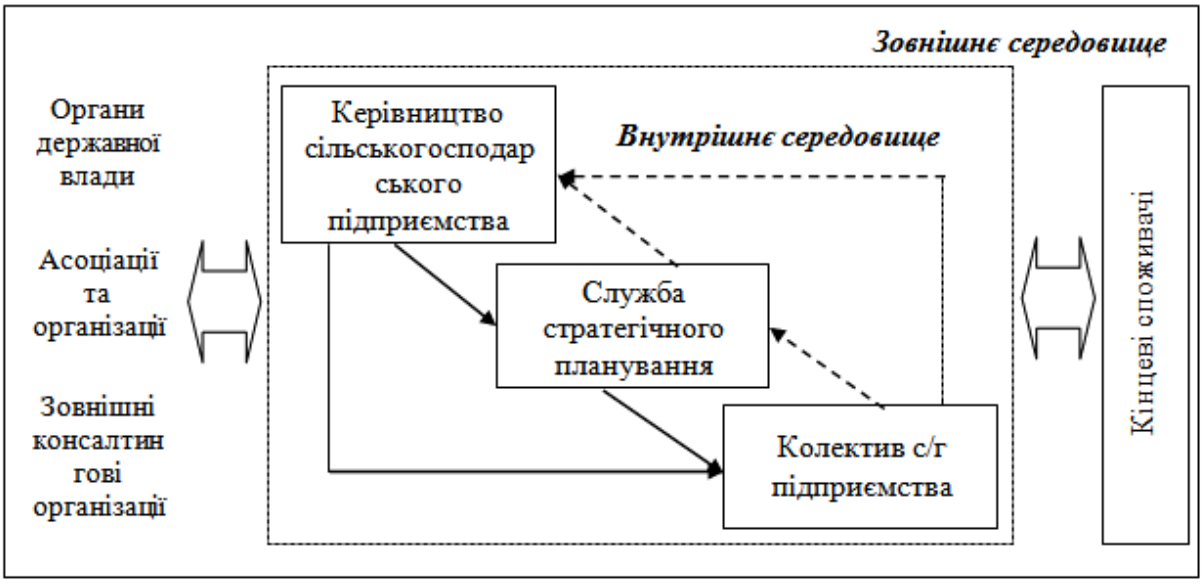


Рис. 1.10. Схема стратегічного управління на аграрному підприємстві

Отже, ефективне та якісне стратегічне управління на сільськогосподарських підприємствах, вимагає від керівників і спеціалізованих служб стратегічного мислення, а також вміння завчасно передбачати результати прийнятих стратегічних рішень. Сучасним менеджерам доводиться ретельно аналізувати усі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища для своєчасного внесення змін у обраний курс підприємства. Інакше кажучи, стратегічне управління є невід'ємною умовою розвитку сільськогосподарськогопідприємства.

1.3. Методичні аспекти проведення стратегічного аналізу для аграрних підприємств

З розвитком економіки та постійними змінами у зовнішньому середовищі українським аграрним підприємствам стало важче вести свою діяльність, особливо під впливом двох чинників, а саме пандемії та війни. Українська економіка, компанії та населення ще не встигли оговтатись від наслідків COVID-19, як розпочалось повномасштабне вторгнення, що назавжди змінило реалії як для аграрного сектору, так і для підприємництва в цілому. Також вагомими зовнішніми факторами були глобальні зміни в кліматі, умови міжнародної торгівлі, технологічний розвиток та демографічні зміни, що створювали нові виклики та можливості для аграрних підприємств. У цьому контексті виникає необхідність в проведенні їх стратегічного аналізу для визначення конкурентоспроможності та розробки ефективних стратегій розвитку. Проте, на даний момент існує потреба в більш детальному вивченні питань, пов'язаних з аналізом внутрішніх та зовнішніх факторів, їх взаємозв'язку та впливу на прийняття стратегічних рішень в аграрному секторі. Таким чином, проблема, яку необхідно вирішити, полягає в розробці інтегрованого методологічного підходу для стратегічного аналізу аграрних підприємств, що враховував би різноманітні аспекти їхнього функціонування та вплив змін у зовнішньому середовищі.

На нашу думку, основним вектором управління розвитком аграрних підприємств є забезпечення їх конкурентоспроможності та життєздатності загалом. Надійність, стійкість, живучість та вмотивованість до розвитку – основні складові життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємництва. Тому для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств та досягнення ефективного їх функціонування необхідно застосовувати підходи стратегічного планування.

Методологія формування стратегій економічного розвитку є "органічним поєднанням логіки розробки стратегічних планів, програм, проектів, специфічних методологічних принципів та підходів, системи показників, а також системи методів складання та обґрунтування оптимальності прогнозних і планових показників господарюючих суб'єктів" [66, с. 108].

Методологія (від грец. methodos – спосіб, метод і logos – наука, знання) наука (вчення) про структуру, логічну організацію, способи, принципи, методи, засоби та норми науково-пізнавальної діяльності. Вона дає змогу усвідомити природу, принципи і методи, що покладені в основу наукового пізнання дійсності та відтворення її в науковому дослідженні. З другого боку, методологія поєднує і сам результат науково-пізнавальної діяльності – знання. Вона є системою способів побудови, організації і обґрунтування наукового знання.

У широкому трактуванні методологія наукового дослідження – це спосіб побудови думки, певним чином упорядкована практична та теоретична діяльність суб'єкта, а у вузькому – сукупність принципів, методів, прийомів, норм та процедур науково-пізнавальної діяльності, що застосовується в тій чи іншій спеціальній галузі знань (конкретна наукова методологія) [49]. Методика ж – це певний алгоритм або процедура для здійснення певних дій (визначення результативності стратегічного управління розвитком аграрних підприємств).

Методологія оцінки стратегічного управління розвитком розкривається

через поняття результативності (англ. effectiveness) та ефективності (англ. efficiency). Результативність показує відповідність очікуваних або отриманих результатів поставленим цілям, а ефективність, в свою чергу, відображає співвідношення результатів і витрат ресурсів.

Методологія агроекономічних досліджень – це “система принципів, положень, методів і моделей аналізу або прогнозування розвитку економічних процесів і об’єктів агропромислового комплексу, сільського господарства, сільської місцевості” [67, с. 7].

Як бачимо, методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств – це сукупність основних базових підходів в даному дослідженні, які являють собою системність та цілісність науково- практичних методів пізнання. З метою забезпечення об’єктивності та комплексності дослідження необхідно визначити основні методологічні засади формування стратегії розвитку шляхом поєднання загальновідомих принципів та індивідуальних підходів в умовах специфіки діяльності сільськогосподарських підприємств.

З усієї сукупності науково-методологічних основ забезпечення формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств для отримання конкурентних переваг на сучасному етапі виділено наступні найважливіші принципи:

1) стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств є комплексним планом досягнення конкурентних переваг в галузі як єдиної цілісної системи;

2) системність та цілісність стратегічного планування;

3) циклічність та постійність розробки стратегічних планів;

4) використання інноваційних підходів до формування стратегії розвитку з метою отримання унікальних можливостей розвитку (рис. 1.11.).



Рис. 1.11. Система принципів методології формування стратегії розвиткусільськогосподарських підприємств

Результативність системи стратегічного управління – це здатність системи стратегічного управління досягати поставлених стратегічних цілей. Результативність системи стратегічного управління визначається значеннями стратегічних показників, що характеризують рівень досягнення стратегічних цілей підприємства за певний період часу [16]. Тобто, результативність є досить індивідуальною категорією, для якої неможливо встановити визначений перелік показників, оскільки цілі підприємств є різнорідними.

Відповідно до наших досліджень при розробці методики оцінки результативності стратегічного управління розвитком аграрного підприємства необхідне поєднання методичних аспектів, принаймні, в трьох площинах – це методика визначення типу розвитку підприємства; методика стратегічного аналізу для оцінки потенціалу підприємства, його позиції; методика оцінки системи управління як засобу впливу на об’єкт для досягнення цілей розвитку.

Поряд з економічним циклом макроекономіки, життєвим та економічним циклами галузі, на стан підприємства впливають життєвий цикл продукції, що виробляється, життєвий і економічний цикли розвитку самого підприємства. При зміні стадій циклів відбуваються і зміни змісту систем управління. Характер діяльності, завдання та функції управління залежать від змісту цілей, які мають свою специфіку на кожній стадії розвитку підприємства. Нові цілі вимагають виходу на нові орієнтири, нові критерії рівноваги в системі, нові організаційні структури.

Сучасні економічні умови, які характеризуються мінливістю та складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкуренції, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства, зумовили розвиток стратегічного аналізу. Застосування результатів стратегічного аналізу дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі їхнього функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довготерміновій перспективі забезпечать зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними стратегічних завдань.

Стратегічний аналіз являє собою багатофакторний, системний аналіззовнішнього і внутрішнього середовища організації, що дозволяє оцінити потенційні сукупні можливості організації. Його результати дозволяють організації більш обґрунтовано показати потенційному інвесторові готовність до реалізації інновацій, прийняти правильне рішення, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз є складовою частиною процесу стратегічного управління. Він вписується в контур стратегічного управління, і на першому етапі розробки стратегії його можна розглядати як сукупний показник критеріїв обмеження, а в період реалізації стратегії як активний елемент зворотнього зв'язку.

Стратегічний аналіз дає можливість з’ясувати, чи володіє аграрне підприємство внутрішніми ресурсами й засобами, щоб скористатися зовнішніми можливостями [1].

Для правильної оцінки стану й перспектив діяльності сільськогосподарських підприємств необхідно проводити постійне й всебічне дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища їх функціонування. Це можливо за допомогою різних інструментів і методів. Найбільш поширені методи, які застосовуються в стратегічному аналізі діяльності аграрних підприємств, представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи й моделі стратегічного аналізу

Показники	Методи, підходи, моделі стратегічного аналізу
Методи прогнозування	Якісні методи прогнозування (анкетування, колективні і індивідуальні експертні оцінки), кількісні методи прогнозування (екстраполяція, регресійний аналіз), прогнозування банкрутства, тощо
Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища	SWOT – аналіз, метод SPACE, прогностичні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, матриця можливостей, матриця погроз, експертні методи тощо
Стратегічний аналіз фінансових результатів	Опрацювання звітів, регресійний метод, метод нормативних коефіцієнтів, лінійний тренд тощо
Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства	Модель BCG, модель GE/McKinsey, матриця Shell/DPM, бенчмаркінг тощо
Анкетування	суцільне (охоплюються великі групи населення) вибіркове (здійснюють опитування певної групи учасників); усне (за типом інтерв'ю) та письмове (робота з бланковими анкетами); індивідуальне та групове.
Стратегічний управлінський аналіз	модель GE/McKinsey, крива досвіду, експертні оцінки, математичні методи - аналіз (рейдів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів тощо.

Таким чином, стратегічний аналіз можна розглядати як постійний процес, необхідний для визначення напрямів випереджаючого розвитку організації і подальшого його коригування [84].

SWOT-аналіз (SWOT – strengths – сильні сторони, weakness – слабкі

сторони, opportunities – можливості і threats – небезпеки, загрози) є важливим інструментом стратегічного аналізу для вибору оптимальної стратегії і прийняття ефективних управлінських рішень, які забезпечили б сильну та надійну позицію, конкурентні переваги на ринку.

SWOT-аналіз дозволяє визначити негативні й позитивні фактори, що впливають на діяльність підприємства як і ззовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед ним у майбутньому.

Стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств є комплексним планом досягнення конкурентних переваг в галузі як єдиної цілісної системи.

Формування портфеля стратегічних альтернатив ґрунтується на виборі базової стратегії підприємства, який у свою чергу починається з вибору моделі його поведінки відповідно до позиції на ринку та типу розвитку – захисної або наступальної. Формалізація вибору моделі поведінки здійснюється за допомогою оцінки зовнішнього потенціалу підприємства: високому потенціалу відповідає наступальна модель, низькому – захисна [96, с. 49].

Етап реалізації стратегії виступає визначальним процесом, оскільки саме від нього залежить здатність підприємства досягати поставлених цілей. Реалізація стратегії здійснюється шляхом розробки програм, бюджетів і процедур. Оцінка процесу реалізації стратегії полягає у визначенні відповідності його результатів запланованим цілям.

Крім того, слід зазначити, що на процес стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств суттєвий вплив має сезонний характер та інші особливості сільського господарства, а саме:

– залежність результатів діяльності підприємств від природно-кліматичних умов;

– потреба в залученні сезонної робочої сили і труднощі в управлінні нею, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників;

– залежність від світових цін на ресурси та продукцію.

Вибір захисної або наступальної моделі поведінки зумовлює вибір

однієї зтрьох базових стратегій підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Загальні стратегії розвитку підприємства

Вид стратегії	Вид розвитку	Модель поведінки	Цільова характеристика стратегії
Стратегія обмеженого зростання (стабілізація)	Екстенсивний	Наступальна	Стратегія передбачає використання сукупності певних заходів, спрямованих на підтримку існуючих видів діяльності, підвищення прибутковості, збільшення обсягів реалізації продукції тощо. Використовуючи стратегію стабілізації, підприємство поступово покращує своє становище та результати своєї діяльності
	Інтенсивний	Захисна	
Стратегія зростання	Інтенсивний	наступальна	Стратегія, яка характеризується цілями, що значно перевищують рівень зростання. Ф. Котлер стратегії зростання класифікує наступнимчином: а) стратегія інтенсивного зростання, що забезпечує «внутрішнє» зростання підприємства: глибоке проникнення на ринок; розширення меж ринку; удосконалення товару; б) стратегія «інтеграційного зростання, що забезпечує «зовнішнє» зростання підприємства: регресивна вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція; в) стратегія диверсифікованого зростання, що забезпечує «зовнішнє» зростання підприємства: концентрична диверсифікація; конгломеративна диверсифікація
	Інноваційний	наступальна	
Стратегія скорочення (виживання)	Екстенсивний	Захисна	Покращення стану підприємства досягається за рахунок ліквідації збиткових операцій, виходу з неперспективних ринків, скасування застарілих технологій, скорочення обсягів виробництва відповідно до попиту та інше. Ця стратегія носить захисний характер і спрямована на адаптацію підприємства до факторів впливу зовнішнього середовища й збереження і накопичення потенціалу підприємства для майбутнього зростання
	Інтенсивний	Захисна	

Перед сільськогосподарськими підприємствами, що прагнуть здійснювати господарську діяльність у довгостроковій перспективі в умовах мінливого зовнішнього середовища, першочергову роль відіграє застосування методів управління, які є адекватними до реалій ринку. Стратегічне управління сприяє формуванню оптимальної моделі взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім соціально-економічним середовищем, в процесі якої узгоджуються вимоги з очікуваннями її учасників та забезпечується підвищення ефективності господарських процесів впродовж життєвого циклу підприємства.

Методи оцінки результативності системи стратегічного управління – це сукупність стратегічних показників, які дозволяють кількісно визначити рівень досягнення стратегічних цілей підприємства.

Зазначені методи оцінки результативності стратегічного управління розвитком аграрного підприємства можна класифікувати за такими групами:

- методи, засновані на збалансованому підході (Balanced Scorecard, David Parmenter key performance indicators, Tableau de Bord), які пропонують побудувати систему стратегічних цілей підприємства на підставі найбільш важливих для нього складових («Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-процеси»,

«Персонал»). Оцінка результативності системи стратегічного управління здійснюється на підставі збалансованої системи показників, що включає в себе як фінансові, так і не фінансові показники;

- методи, засновані на вартісному підході (Value Based Management, EVA-Economic Value Added, MVA – Market Value Added, CVA – Cach Value Added; Bob Phelps business metrics). Відмінною особливістю даних методів є орієнтація підприємства на збільшення його вартості. Стратегічна мета – збільшення вартості підприємства. Оцінка результативності системи стратегічного управління здійснюється на підставі обраного вартісного показника;

- допоміжні методи (The DuPont System of Analysis), які містять в собі конкретні рішення (показники) для визначення рівня досягнення різних

стратегічних цілей підприємства і можуть виступати в якості складової частини збалансованого або вартісного методу;

- інтегровані методи, які поєднують в собі принципи збалансованого та вартісного методу оцінки результативності системи стратегічного управлінняі включають в себе систему конкретних оціночних показників.

Слід визнати, що більшість вітчизняних аграрних підприємств лише нещодавно почали освоювати технологію стратегічного управління. Тому часто досконалі на папері стратегічні плани, на підготовку яких підприємства витрачали багато часу та коштів (зокрема, запрошуючи зовнішніх консультантів), у результаті залишаються нереалізованими. Тобто наявність стратегії ще не означає, що аграрне підприємство здійснює стратегічне управління. А формальне існування стратегічного менеджменту не захищає повністю аграрне підприємство від невдач [47]. Основними причинами неефективної реалізації стратегій на аграрних підприємствах є:

1) Невідповідність наявних організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;

2) недостатнє розуміння керівниками конкретних завдань і термінів досягнення цілей, а також того, які конкретні зміни необхідні в поведінці та діях кожного з них;

3) низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань у разі виявлення відхилень;

4) недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, зокрема фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу;

5) відсутність системи колективного прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку підприємства;

6) відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей впродовж усього періоду їх реалізації;

Слід зазначити, що розташування блоків інструментів (груп у функціональній області: оцінка конкурентоспроможності, клімат і т. Д.) Завжди знаходиться в правильному порядку, в той час як порядок може змінюватися всередині блоку, тому що інформація в основному однорідна. На основі наведеного вище списку актуальних інструментів для дослідження сільськогосподарських підприємств, крім дотримання принципів алгоритму, ми наводимо приклад системного підходу до побудови стратегічного аналізу в схемі (рис. 1.12.).

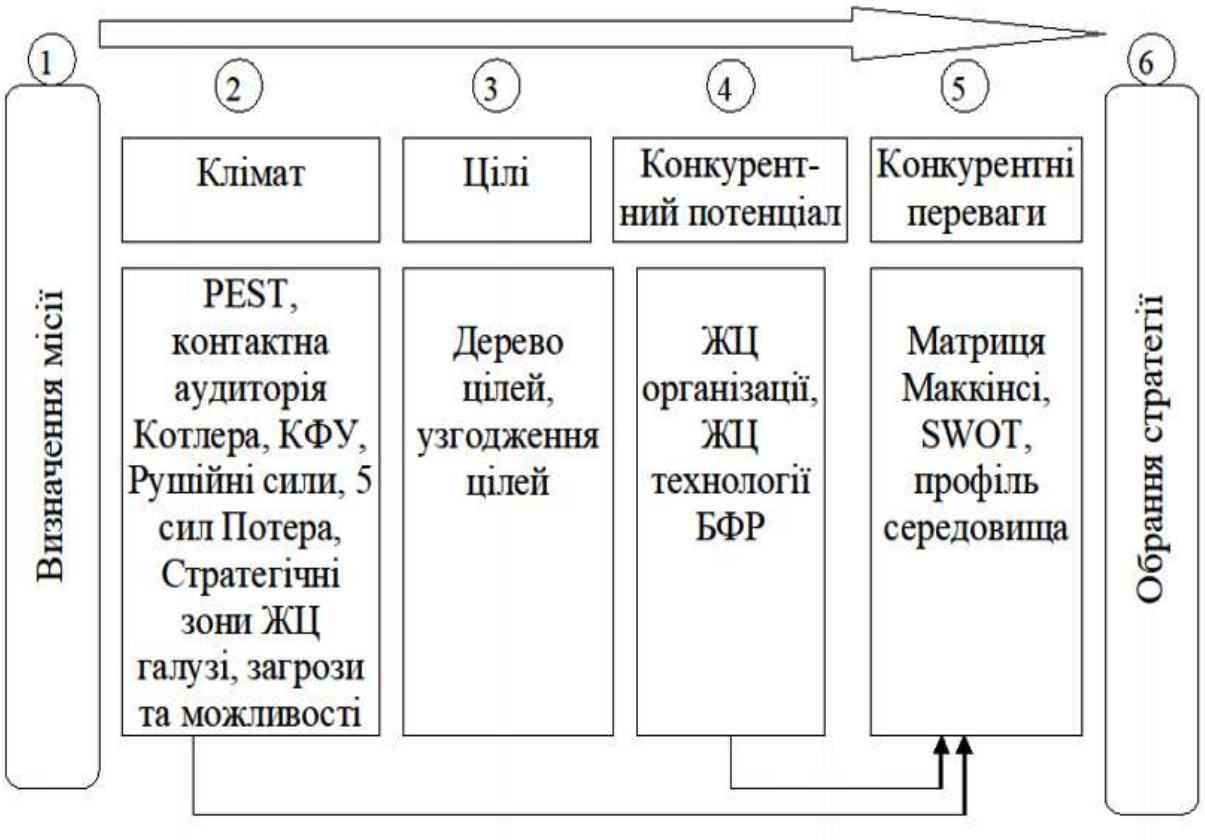


Рис. 1.12. Послідовність використання інструментів стратегічного аналізу для аграрних підприємств

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

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

Інформаційні потоки позначені стрілками внизу діаграми. Відразу після вивчення середовища організації слід визначити відповідні цілі, а потім – аналіз конкурентного потенціалу, внутрішнього середовища, яке доповнює інформаційну базу для виявлення конкурентних переваг і, зрештою, вибору стратегії.

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

Отже, стратегічне управління має включати стратегічне планування і тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії. При цьому створюються адекватні і гнучкі структури управління. Стратегічне управління не слід розглядати як результат еволюції планування. Швидше, це система, яка викликана глибокими об’єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємства і є орієнтованою на майбутній ринок. При цьому вона має вирішувати не тільки виробничі, але й соціально-економічні та екологічні завдання аграрного господарювання.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «НАДІЯ» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області і його системи управління

Розвиток сільськогосподарського підприємства як об'єктивна необхідність перебуває під прямим впливом зовнішніх динамічних процесів, але в той же час його форма залежить від певного співвідношення виробничих ресурсів та результатів діяльності, а також від швидкості протікання – від відповідності управлінської системи цілям розвитку підприємства та його зовнішнім умовам. Головною передумовою інноваційного розвитку суб'єктів господарювання є первісне постійне оновлення менеджменту на інноваційній основі.

Агропромислова галузь України створює 12% валової доданої вартості країни та є основою для формування бюджету секторів державної економіки.

На сучасному етапі функціонуванні сільськогосподарських підприємств для забезпечення сталого економічного зростання в довгостроковій перспективі, стратегічне стає все більш необхідним шляхом розвитку. На першому плані – стратегічні аспекти діяльності. Управління економічною діяльністю не може зводитися лише до прийняття поточних управлінських рішень лише певних її аспектів. Величезний потенціал сільськогосподарського комплексу можна пов'язати також з поєднанням агровиробників України та ЄС у виробничих ланцюгах та каналах збуту. Це дозволяє покращити продуктивність агропромислового комплексу за допомогою використання новітніх технологій, практик та інструментів ЄС, збільшенню масштабів діяльності у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції та покращенню умов доступу на міжнародні ринки.

У роботі досліджуємо діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області. ТОВ «НАДІЯ» знаходиться у селі Лісове, Уманського району, Черкаської області. Господарство займається вирощування зернових та технічних культур. Сільськогосподарське підприємство займає досить вигідне адміністративно-економічне положення що дає змогу здійснювати постачання ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області запчастинами, сільськогосподарською технікою, будівельними матеріалами, паливо-мастильними матеріалами, мінеральними добривами.

ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області створене для ведення підприємницької діяльності у сільському господарстві з метою одержання прибутку відповідно до чинного законодавства України, на засадах приватної власності на майно та засоби виробництва, з метою розвитку і вдосконалення нових методів господарювання, забезпечення підвищення соціального рівня життя населення, забезпечення їх продуктами харчування, налагодження переробки сільськогосподарської сировини і виробництва товарів широкого вжитку.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, власні засоби і оборотні кошти, розрахунковий, валютний та інші рахунки в закладах банку, круглу печатку і кутовий штамп з назвою. Воно володіє фірмовим і товарним знаками, має фірмові бланки зі своєю назвою.

Діяльність підприємства здійснюється на основі і за рахунок власного та орендованого майна, орендованих майнових та земельних паїв, орендованої землі, що належить громадянам на праві приватної власності.

Трудова діяльність на підприємстві здійснюється на основі трудових договорів та контрактів згідно діючого трудового законодавства України та цивільно-правових угод.

Підприємство несе відповідальність по своїх зобов’язаннях в межах належного йому майна, на яке може бути накладене стягнення згідно чинного законодавства.

Головною метою діяльності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області є виробництво продукції рослинництва, тваринництва, їх переробка та реалізація, інші господарські види діяльності, зокрема надання сервісу, здійснення маркетингу, збільшення кількості робочих місць в сфері зайнятості населення.

Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво та реалізація товарної сільськогосподарської продукції та сировини;
- переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва, так і придбаної;
- оптова та роздрібна торгівля продовольчими та промисловими товарами;
- закупівля аграрної продукції, худоби, товарно-матеріальних цінностей, у тому числі, у населення за готівку, або шляхом товарообміну на взаємовигідних умовах;
- переробка зерна на борошно і крупи;
- надання агросервісної, технічної допомоги та посередницьких послуг фізичними та юридичними особами;
- надання технічної допомоги в обробітку землі та збиранні урожаю,
- надання консультацій і організація навчання з агротехнічних, зооветеринарних і економічних питань;
- постачання технологічних ліній з переробки сільськогосподарської продукції, засобів малої механізації, запасних частин до сільськогосподарської техніки;
- постачання сільськогосподарського інвентарю, інструментів;
- перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;
- забезпечення взаємовигідних контрактів на комерційній основі;
- постачання та реалізація гербіцидів, мінеральних добрив, насіння, племінної та робочої худоби, птиці, корів, ветеринарних препаратів,

зоотехнічних засобів та інших товарно-матеріальних цінностей сільськогосподарського призначення;

- виготовлення малогабаритної техніки, інструментів дрібного інвентарю, предметів побуту;
- зовнішньоекономічна діяльність відповідно до перерахованих напрямків згідно з чинним законодавством України.

Майно підприємства складають основні фонди, обігові кошти та інші цінності, вартість яких відображена на балансі підприємства.

ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області є власником майна, земельних угідь, коштів, майнових та інших прав переданих йому засновником на підставах, не заборонених законодавством. Воно здійснює володіння, користування і розпорядження своїм майном у відповідності з метою своєї діяльності.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку із своїм найменуванням, зареєстровані у встановленому порядку. ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області має право укладати угоди, набувати майнових і немайнових прав, нести обов’язки, виступати позивачем і відповідачем в суді.

Підприємство має право в установленому чинним законодавством України порядку:

- орендувати, здавати в оренду, суборенду, або використовувати на інших умовах земельні угіддя, майно інші ресурси, майнові і немайнові права;
- засновувати об’єднання та вступати в об’єднання з іншими суб’єктами господарської діяльності; створювати на території України та за її межами свої філії та представництва, а також дочірні підприємства;
- вступати у договірні відносини з юридичними та фізичними особами в межах господарської діяльності, передбаченої статутом;
- виступати наймачем робочої сили; купувати, випускати та розміщуватицінні папери.

У ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області більшість ґрунтів – чорноземи, що мають найбільш позитивну структуру для вирощування різних сільськогосподарських культур. Найбільш інтенсивним видом угідь є рілля, яка кожного року використовується під посіви сільськогосподарських культур з метою одержання урожаю.

Земля є головним засобом виробництва у сільському господарстві. Земельні угіддя – це земельні ділянки, що систематично використовуються для певних господарських цілей та відрізняються за природно-історичними ознаками.

Сільськогосподарські угіддя ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області повністю орендує у власників земельних сертифікатів. Тому площа угідь залишається незмінною.

Структура сільськогосподарських угідь має наступний вигляд (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура земельних угідь ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області за 2023 р.

№ п/п	Назва угідь	Площа, га
1	Загальна кількість угідь	3169
2.	Орних земель	3169
3.	Рілля	3169

Рівень освоєності земель на 3 останні роки не змінився і становив 100%.

Рівень розораності в господарстві за 2023 рік становив 100%.

Землі товариства розміщуються на двох різновидах ґрунтів: чорноземи вплутувані глибокі мало- та середньогумусні; чорноземи типові глибокі мало- та середньогумусні.

Агрохімічна характеристика ґрунтів ТОВ «НАДІЯ» Уманського району

Черкаської області станом на 01.01.2023 р. наводиться у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Агрохімічна характеристика ґрунтів ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області у 2023 році

№ п/п	Назва ґрунту	Гумус, %	Вміст поживних елементів, мг/кг ґрунту		
			азот	фосфор	калій
1.	Чорноземи вилугувані глибокі мало-, та середньо-гумусні	4,01	21,3	93	134
2.	Чорноземи типові глибокі малогумусні	4,05	22,4	94	138

У сільському господарстві земля, залучена до виробництва, стає головним засобом виробництва. Матеріальним утіленням фінансових відносин на рівні господарських суб'єктів є фінансові ресурси. Фінансові ресурси підприємства - це грошові кошти, що перебувають у його розпорядженні. Далі проаналізуємо показники рівня та ефективності інтенсифікації сільськогосподарського виробництва підприємства.

Проаналізуємо показники ефективності використання земель в ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області (таблиця 2.3).

Виходячи з динаміки показників ефективності використання земель в ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області за 2021-2023 роки з'ясувалося, що за останні 3 роки виробництво молока на 100 га с-г угідь було збільшено на 1218,5 ц, що на 8% більше ніж за 2021 рік, яке складало 1125,9 ц. розмір приросту усіх видів живої маси тварин на 100 га с-г угідь за 2021-2023 роки було зменшено на 2,2% з 49,5ц до рівня 44,6 ц. Щодо чистого прибутку, то він збільшився на 38,4% у порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання земель в ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області за 2021-2023 роки

Показник	Роки			2023 р у % до:	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.
Вихідні дані					
1. Виробництво продукції рослинництва, ц:					
- зерна	88978	87010	89658	100,8	103,0
- соняшнику	32359	21675	29680	91,7	136,9
2. Виробництво продукції тваринництва:					
Жива маса всіх видів тварин	1534	1193	1399	91,2	117,3
Жива маса ВРХ	1524	1183	1391	91,3	117,6
Жива маса свиней	10	10	8	80,0	80,0
3. Молоко, ц	34882	36289	38176	109,4	105,2
4. Площа посіву зернових культур, га	1313	1622	1576	120,0	97,2
5. Валова продукція (у поточних цінах, тис.грн.	47379,7	57555,7	75911,1	160,2	131,9
6. Чистий дохід (виручка)від реалізації, тис.грн.	30851	62375	47478	153,9	76,1
Рішення					
А. Структурні, %					
7. Рівень освоєності	100	100	100	100	100
8. Рівень розораності	100	100	100	100	100
Б. Натуральні					
9. Виробництво на 100 га с.-г. угідь, ц:					
молока	1125,9	1387,7	1218,5	108,2	87,8
Приросту живої маси усіх видів тварин	49,5	45,6	44,6	90,1	97,8
10. Виробництво на 100 га ріллі, ц:					
зерна	2872,1	3327,3	2977,7	103,7	89,5
соняшнику	1044,5	828,8	985,7	94,4	118,9
Приросту живої маси свиней	0,322	0,382	0,266	82,6	69,6
В. Вартісні					
10. Виробництво на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:					
валової с-г продукції	1529,4	2201,0	2423,0	158,4	110,1
чистого доходу	995,8	2385,3	1515,4	152,2	63,5
прибутку	403,7	1002,2	558,5	138,4	55,7

Для захисту сільськогосподарських культур від хвороб, шкідників та

бур'янів використовують обприскувачі "НАКОГ" та ОП-2000. Для внесення мінеральних добрив в господарстві є в наявності розкидачі AMAZONNE та ЯВУ-900.

Також господарство має в своєму розпорядженні 2 шт. преси-підбирачі KRONE. Кількість комбайнів становить 4 шт., і з них 2 шт. ДОН-1500Б, 2 hit. KLASS Dominator. Що стосується кількості автомобілів у господарстві, то присутні марки ГАЗ-53 – 5 шт., КАМАЗ – 3 шт., ЗІЛ-130 – 2 шт.

На всіх ланках виробництва господарство в більшій мірі технікою забезпечене. Однак, через те що більшість техніки виробила свій моторесурс в критичні періоди господарство залучає на польові роботи орендовану техніку.

У ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області функціонує лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Схема цієї структури представлена на рис. 2.1.

Переваги лінійної оргструктури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки лінійної оргструктури:

- необхідність високої кваліфікації керівників;

зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;

обмеження ініціативи у працівників на нижчих рівнях.

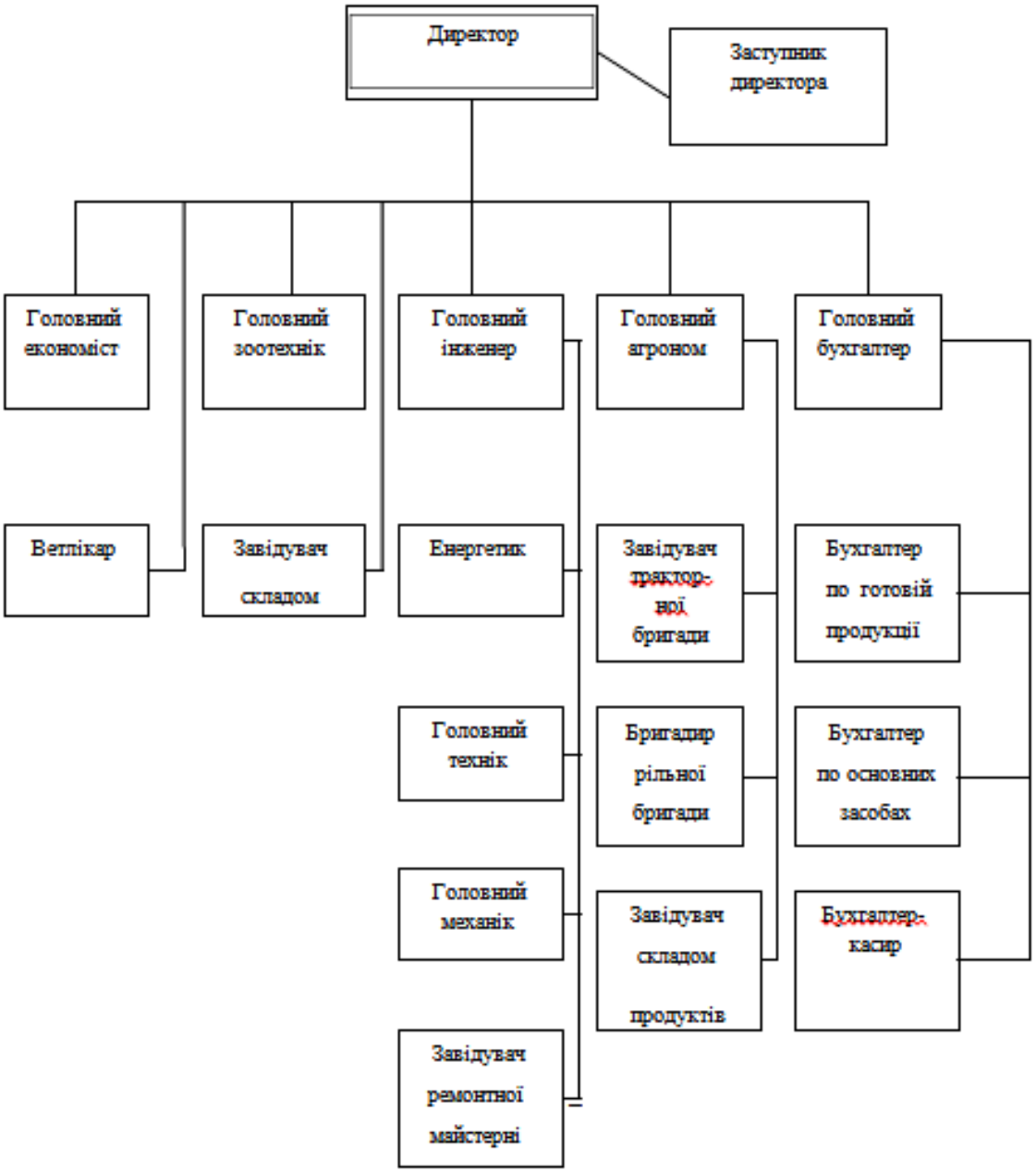


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

З часу виникнення підприємства оргструктура не змінювалася. Оргструктура на даному підприємстві відповідає вимогам, оскільки кожен виробничий підрозділ очолює лиш один керівник, він же здійснює функції управління, кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується лише одному керівникові і виконує лиш його розпорядження. Директор не віддає розпорядження робітникам.

ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області добре налагоджений процес комунікації, що дозволяє ефективно і швидко доводити інформацію до необхідних працівників. На товаристві функціонує мережа Інтернет, факс за допомогою яких можна зв’язатися з будь-яким партнерами та головнимиуправлінням.

Торгівельна діяльність здійснюється через бухгалтерію, де оформляється відповідна документація і здійснюється розрахунок з покупцем, а саму продукцію покупець забирає зі складу готової продукції.

Особливу увагу керівник ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області приділяє забезпеченості господарства кваліфікованими працівниками (механізаторами, водіями, обліковцями) та рівню кваліфікації керівних кадрів. Трудові ресурси сільського господарства – це працездатне населення, яке зайняте у сільськогосподарському виробництві. Вони включають працездатних робітників і службовців: чоловіків віком від 16 до 60 років та жінок віком від 16 до 55 років.

Саме лінійний тип організаційної структури управління сприяє оперативності у прийнятті рішень та узгодженості дій виконавців, встановлюються чіткі і прості зв’язки між підрозділами. Підвищується відповідальність керівників за результати діяльності підрозділу, який він очолює, а також керівники несуть особисту відповідальність за кінцеві результати свого підрозділу.

На нашу думку, для більш ефективної діяльності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області бракує відділу збуту, який повинен бути самостійним структурним підрозділом і підпорядковуватись безпосередньо директору. Такий відділ очолює начальник відділу, який призначається і звільняється з посади наказом керівника підприємства. На посаду начальника відділу збуту призначається спеціаліст, який має вишу економічну або інженерно-економічну освіту і стаж роботи на керівних посадах в області збуту не менше 5 років. Відділ збуту виконує такі функції:

- складає річні, квартальні, місячні плани поставок продукції

відповідно до укладених договорів, передбачаючи строки, обсяги поставок по кожному договору;

- організовує відвантаження готової продукції покупцям, оформляє необхідну відвантажувальну документацію , веде контроль і облік виконання планів реалізації готової продукції;
- контролює графік здачі на склад готової продукції виробничими одиницями, підрозділами;
- підготовляє й укладає договори з покупцями на поставку продукції;
- приймає участь спільно з іншими службами у формуванні річних, квартальних, місячних номенклатурних планів виробництва і добових план-графіків здачі готової продукції для забезпечення поставок в строки і номенклатурі;
- розробляє та впроваджує заходи по вдосконаленню організації збуту, зниження витрат пов’язаних з реалізацією продукції.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Для ефективного управління розвитком сільськогосподарських підприємств за умов нестабільності важливо визначити та систематизувати фактори дестабілізації. Зазвичай серед основних макроекономічних чинників прийнято виділяти: випадковий збіг обставин, що не визначається характером економічних відносин у суспільстві; складне та унікальне для кожного окремого випадку поєднання факторів; кредитна експансія; зміни, що відбуваються у грошовій системі; незбалансованість, властива ринковій економіці; помилки у державному управлінні; процеси фізичного зносу та оновлення основних фондів; коливання граничної ефективності капіталу; виникнення різноманітних конфліктів інтересів; кризові трансферти та ін.

Управління сільськогосподарським підприємством в умовах

економічної нестабільності в основному спрямоване на забезпечення здатності підприємства протистояти негативним змінам, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також на формування стабілізаційних резервів у майбутньому. Тому основними напрямками його реалізації мають стати оптимізація видів та структури виробничого напряму господарської діяльності, перегляд критеріїв доцільності господарських операцій та ефективності проектів, зниження витрат та раціоналізація використання ресурсів, перегляд стратегій стимулювання власних товарів на ринку з урахуванням дестабілізаційних процесів, а також зміни платоспроможності, ритмічності та інших характеристик функціонування основних споживачів, оптимізації структури джерел фінансування та мінімізації середньозваженої вартості капіталу тощо [9].

Основою діяльності підприємства є його ефективна фінансово-господарська діяльність та забезпеченість фінансовими ресурсами.

Разом з тим, значну увагу аналізу фінансового стану підприємства і його оцінці приділяють тому, що, з одного боку, він оцінює результати діяльності підприємства, свідчить про досягнення; з іншого - виявляє передумови розвитку підприємства. Важливість даного критерію в організації фінансової діяльності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області вимагає його оцінки.

Основним інформаційним джерелом для проведення аналізу показників фінансового стану служить баланс, звіт про фінансові результати підприємства. Діагностика фінансового стану підприємства базується на даних балансу. Баланс має дві частини: актив, який показує напрямки розміщення коштів (капіталу); пасив, який характеризує джерела коштів (капіталу).

Для нормального функціонування господарства необхідна достатня забезпеченість його працівниками. Від цього залежить кількісний і якісний стан виробленої продукції. Основою здійснення виробництва і підвищення матеріального добробуту населення є раціональне використання трудових

ресурсів. Вони є головною складовою частиною продуктивних сил сільського господарства, а їх праця – вирішальним фактором сільськогосподарського виробництва.

Одним з етапів аналізування фінансового стану підприємства є оцінка ліквідності та платоспроможності. Платоспроможність – можливість підприємства своєчасно задовольнити платіжні зобов'язання. Ліквідність – здатність підприємства перетворити свої активи в грошові кошти для покриття боргових зобов'язань. Поняття "платоспроможність" та "ліквідність" взаємопов'язані. Від рівня ліквідності підприємства залежить платоспроможність. Разом з тим ліквідність характеризує як поточний стан розрахунків, так і перспективний. Підприємство може бути платоспроможним на звітну дату, але втратити її в майбутньому.

Недостатня ліквідність, як правило, означає, що підприємство не має можливості скористатися новими вигідними комерційними можливостями. На цьому рівні недостатня ліквідність означає, що немає свободи вибору, і це обмежує свободу дій керівництва. Більш значна нестача ліквідності свідчить, що підприємство не може оплатити свої поточні борги та зобов'язання.

Згрупувавши активи підприємства у 4 групи, можна сказати, що група А1 під назвою "Найліквідніші активи" у 2023 р. становить 1781тис.грн, що свідчить про те, що порівняно з 2022 р. дана група активів збільшилась на 1466 тис. грн. У групі А2 - швидко-ліквідні активи – у 2023 р. знаходиться 148427тис.грн, що порівняно з 2022 р. на 123370 тис. грн. вони зросли. Повільно-ліквідні активи, які знаходяться у групі А3, також з кожним роком зростають і у 2023 р. становлять 60985 тис. грн., включають: запаси, дебіторська заборгованість, витрати майбутніх періодів, інші оборотні активи. Важко- ліквідні активи (група А4) становлять у 2023 р. 27074 тис. грн., які включають: необоротні активи, які передбачено використовувати більше ніж 1 рік, а також прострочена дебіторська заборгованість, запаси готової продукції, що не мають попиту, витрати майбутніх періодів, які підлягають списанню.

Залежно від рівня ліквідності активи підприємства поділяються на наступні групи, які розглянемо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Групування активів у ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області за 2021-2023 рр.

Групи	Умовне позначення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення		Характеристика
					2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2021 р.	
Найліквід-ніші активи	А1	130	315	1781	185	1466	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції
Швидко-ліквідні активи	А2	41563	25057	148427	-15506	123370	Отримані векселі, дебіторська заборгованість, яка буде погашена за умовами договорів
Повільно-ліквідні активи	А3	27030	41627	60985	14597	19358	Запаси; дебіторська заборгованість; витрати майбутніх періодів, інші оборотні активи
Важко-ліквідні активи	А4	23404	25106	27074	1702	1968	Необоротні активи, які передбачено використовувати більше ніж 1 рік

Аналізування ліквідності балансу полягає у порівнянні засобів за активом, згрупованих за рівнем їх ліквідності, і розташованими у порядку зменшення ліквідності із зобов’язаннями за пасивом, згрупованими за термінами їх погашення і розташованими в порядку збільшення термінів, і проводиться в наступній послідовності.

Аналізування показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області за 2021-2023 рр. поданий у

табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналізування показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області за 2021-2023 рр.

Назва показника	Умовне позна-чення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення		Характеристика показника
					2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.	
2.Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	0,9	0,52	0,52	-0,38	-	Характеризує можливість погашення підприємством поточних зобов'язань поточними активами
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	0,0036	0,0051	0,0075	0,0015	0,0024	Показує, якачастина поточних зобов'язань може бути погашено
4.Коефіцієнт загальної ліквідності	Кзл	1,46	1,09	0,75	-0,37	-0,34	Дозволяє встановити, у скільки разів поточні активи покривають короткострокові зобов'язання.
5.Маневре-ність робочого капіталу	Кмрк	0,057	0,13	- 0,052	0,073	-0,135	Показує частку абсолютно ліквідних активів уробочому капіталі,що забезпечуєсвободу фінансового маневру.
6.Коефіцієнт захищеного періоду	Кзп	241,5	382,8	648,3	141,3	265,5	Показує скількиднів підприємствозможе існувати при форсмажорних обставинах.
7.Коефіцієнт забезпече-ності реалізації робочим капіталом	Кзрк	0,56	0,16	-1,2	-0,4	-1,36	Характеризує співвідношення короткострокової платоспроможності та річного операційного грошового потоку.

8.Коефіцієнт довгостро-кового фінансового забезпечення першого ступеню	$Д_1$	1,37	0,9	1,36	-0,47	0,46	Характеризує покриття необоротних активів власним капіталом. Рекомендоване значення >0,5-0,7.
9.Коефі-цієнт довгостро-кового фінансового забезпечення другого	$Д_2$	1,83	1,33	1,38	-0,5	0,05	Характеризує покриття необоротних активів капіталізованими джерелами.
10.Робочий капітал (Власні оборотні кошти; Чисті оборотні активи)	РК ВОК ЧОА	19610	8364	-56832	-11246	-65196	Характеризує величину оборотних коштів,що залишається у підприємства після розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями.
11.Ефективна заборгованість	Ез	-5549	27127	87745	32676	60618	Характеризує частину поточних зобов'язань, що Можуть бути покриті за рахунок надходжень від поточної діяльності підприємства.

Від'ємна динаміка коефіцієнту загальної ліквідності свідчить про посилення кризи ліквідності. Вона полягає у неможливості покриття поточних витрат сільськогосподарських підприємств, що має прямий вплив на повноту і якість проведення сільськогосподарських робіт згідно технологічної карти. Разом з тим, показник загальної ліквідності перевищує нормативне значення. Таким чином, сільськогосподарські підприємства відчувають гостру потребу в залученні додаткових ресурсів або джерел фінансування під час значних фінансових вкладань або капітальних інвестицій. При умові ефективного розміщення одержаної продукції фінансова система сільськогосподарських товаровиробників насичується ліквідними активами.

Аналізування ліквідності та платоспроможності дозволяє визначити, наскільки ефективно здійснюється фінансовий менеджмент на підприємстві. Разом з тим ліквідність характерна як для поточного стану розрахунків, так і на перспективу. Коефіцієнт поточної ліквідності, який характеризує достатність оборотних активів для задоволення поточних у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 0,38.

Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення другого ступеню, який характеризує покриття необоротних активів капіталізованими джерелами у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 0,05.

Розглянемо нижче фінансово-економічні показники роботи ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області і проведемо відповідне аналізування (табл. 2.6), попередньо скориставшись формою № 2 “Звіт про фінансові результати” даного підприємства.

Таблиця 2.6

Аналізування фінансово-економічних показників роботи ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області за 2021-2023 рр.

Показники	Роки		Абсолютне відхилення 2022 р. до 2021 р. (+;-)	Відносне відхилення 2022 р. до 2021 р. (%)	2023 р.	Абсолютне відхилення 2023 р. до 2022 р. (+;-)	Відносне відхилення 2023р. до 2022 р. (%)
	2021 р.	2022 р.					
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	34697	50510	15813	45,6	46359	-4151	-8,21
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	32356	49577	17221	53,2	55473	5896	11,89
Валовий прибуток	2341	933	-1408	-60,1	-9114	-8181	876,84
Чистий фінансовий результат (збиток)	-3678	-4599	-921	25,1	-51978	-47379	1030,2

Що ж до чистого прибутку підприємства, то можна сказати про те, що його динаміка дещо відрізнялась від попередніх показників та зазнала коливань. Якщо у 2021 р. обсяг чистого доходу становив 34697 тис. грн., то вже в 2022 р. відбулось таке ж різке його зростання до 50510 тис. грн. (на 15813 тис. грн.), однак у 2023 р. ми бачимо його зменшення до 46359 тис. грн. (тобто на 4151 тис. грн.).

Зростання величини дебіторської заборгованості, збільшення термінів її погашення, залежність підприємств від зовнішніх позик, ризик втрати платоспроможності, вказує на те, що необхідно ефективно управляти фінансовими ресурсами за допомогою оперативного і комплексного аналізу всіх сторін виробничо-фінансової діяльності підприємств. Враховуючи рівень прибутковості агропромислового виробництва, сільгоспвиробникам потрібна державна підтримка у вирішенні техніко-технологічного оновлення, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню якості виробничого потенціалу, формування захищеного від фінансових ризиків величини власного капіталу. Фінансовий стан сільськогосподарського підприємства – динамічна система, показники та інформативні дані якої виступають джерелом для прийняття управлінських рішень та стратегічного розвитку як окремих суб’єктів, так і галузі.

Проте, у цілому негативним фактом є те, що ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області за період з 2021 р. до 2023 р. зазнало чистого збитку, обсяг якого протягом аналізованого періоду суттєво зріс – якщо у 2021 р. він становив -3678 тис. грн., у 2022 р. – - 4599 тис. грн., то вже у 2023 р. – аж -51978 тис. грн., тобто у 2023 р. у порівнянні до 2021 р. його збільшення відбулось у 10 разів, що негативно характеризує господарську діяльність товариства.

На нашу думку, важливим кроком до покращення фінансово-господарської діяльності буде налагодження насамперед точок збуту. Під цим розуміється, покращення роботи касирів на торгових точках. За рахунок чого це можна зробити? Цього можна досягти, за рахунок впровадженням

програми ІС-бухгалтерії.

Ефективним також є впровадити постійним покупцям дисконтних карток. Тим покупцям, які купляють продукцію на суму більше 1000 грн. – знижка 3%, а ті що на суму більше 5000 грн. – 5% знижки, за рахунок цього збільшиться коло споживачів.

На нашу думку, було б ефективним щороку створювати акції, у несезонний період. Також можна створити новорічну акцію – цілий січень місяць, всім покупцям знижки 3%. Одним з перспективних завдань розвитку ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області є збільшення об'єму продажу та розширення присутності на ринку, необхідність вирішення яких обумовлено: споживчим попитом на продукцію ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області; працюючими фірмами (аналіз діяльності діючих фірм дає змогу знайти нові можливості вдосконалення власної діяльності і обґрунтувати концепцію власного бізнесу). Обмін інформацією входить в усі види фінансово господарської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який пов'язує частини підприємства в єдине ціле.

Аналіз стійкості фінансового стану на ту або іншу дату дозволяє відповісти на питання: наскільки правильно підприємство управляло фінансовими ресурсами протягом періоду, що передує цій даті. Важливо, щоб стан фінансових ресурсів відповідав вимогам ринку і потребам розвитку підприємства, оскільки недостатня фінансова стійкість може привести до неплатоспроможності підприємства і відсутності у нього коштів для розвитку виробництва, а надлишкова – перешкоджати розвитку, ускладнюючи витрати підприємства надлишковими запасами і резервами.

Аналізування фінансової стійкості ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області " за 2021-2023 рр. проаналізуємо за допомогою наступної табл. 2.7.

Фінансова стійкість підприємства (Financial Stability) залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами і визначається оптимальною структурою активів, оптимальним співвідношенням власних і позикових

коштів, оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування. Показник наявності власних коштів, такий, як наявність власних джерел для фінансування запасів у 2023 р. становить 12179 тис. грн., а у 2022 р. зменшився і становить -115 тис. грн.. Запаси з кожним роком збільшуються і у 2023 р. становлять 59800 тис. грн. Показник, який характеризує наявність загальних джерел для фінансування запасів у 2023 р., становить 12179 тис. грн.

Таблиця 2.7

Аналізування фінансової стійкості ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області за 2021-2023 рр.

Назва показника	Умовне позначення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Характеристика
Загальна величина запасів	В	8747	-115	12179	Характеризує наявність власних джерел для фінансування запасів
Наявність власних джерел формування запасів	ВД	19610	8364	10405	Характеризує наявність капіталізованих джерел для фінансування запасів
Наявність загальних коштів	ЗК	23664	9184	52579	Характеризує наявність загальних джерел для фінансування запасів
Запаси	Зп	26048	40851	59800	Характеризує величину запасів підприємства
Надлишок (дефіцит) власних коштів	Фв	-17301	-40966	-47621	Характеризує забезпеченість запасів власними коштами
Надлишок (дефіцит) власних та довгостроко-вих коштів	Фвд	-6438	-32487	-49395	Характеризує забезпеченість запасів капіталізованими джерелами
Надлишок (дефіцит) загальних коштів	Фзк	-2384	-31667	-7221	Характеризує забезпеченість запасів Загальними джерелами фінансування
Коефіцієнт фінансового ризику	Кфр	1,46	2,8	6,8	Характеризує рівень використання підприємством позикових джерел

Аналізування витрат на виробництво продукції ТОВ «НАДІЯ»

Уманського району Черкаської області за 2021- 2023 рр. наведено у наступній табл. 2.8. Аналізування витрат на виробництво у ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області за 2021-2023 рр. показує, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робот, послуг) (робіт, послуг) у 2021 р. становив 34697 тис. грн., у 2022 р. – 50510 тис. грн., ау 2023 р. – 15813 тис. грн. Матеріальні затрати у 2023 р. зменшилися на 5942 тис. грн. у порівнянні з 2022 р.

Таблиця 2.8

Аналізування витрат на виробництво продукції за економічними елементами для ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області за 2021-2023 рр.

№ п/п	Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення(%)	
		2021	2022	2023	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робот, послуг)	34697	50510	46359	45,57	46359	-4151	-8,21
2.	Елементи операційних витрат, тис. грн.:	46302	11148	36434	-35154	25286	-176,5	126,8
	Матеріальні затрати	41239	39821	33879	-1418	-5942	-103,4	-114,9
	Витрати на оплату праці	4759	5884	6399	1125	515	-76,4	-91,2
	Відрахування на соціальні заходи	1627	2034	2375	407	341	-74,9	-83,2
	Амортизація	5132	6602	5101	1470	-1501	-71,3	-122,7
	Інші операційні витрати	5420	7934	6675	2514	-1259	-53,6	-115,8
3.	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн. (р.2/р.1)	2,76	1,25	1,96	-1,51	0,71	-154,7	-43,2

Проаналізувавши всі витрати, які відносяться до витрат на виробництво продукції, ми визначили, що витрати на 1 грн. товарної продукції у 2023 р. становлять 1,96 грн.

Отже, розглянутий фінансовий стан ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області свідчить про те, що підприємство має нестійкий фінансовий стан, адже протягом аналізованого періоду спостерігаємо зменшення чистого прибутку підприємства, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованостіпідприємства.

2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Стратегія аграрного підприємства у конкурентному середовищі передбачає знання суті стратегічного аналізу, уміння визначати місію аграрного підприємства, оцінювати і контролювати виконання стратегії як основи для вироблення та здійснення ефективної політики в ринкових умовах [32].

У сучасних умовах господарювання, питання стратегічного управління і планування діяльності аграрних підприємств на практиці знайшли слабке застосування. Керівники агроформувань до питань стратегічного управління ставляться формально і в переважній більшості випадків не застосовують сучасних технологій стратегічного менеджменту.

Стратегічне управління в підприємствах включає такі етапи (рис. 2.2.).

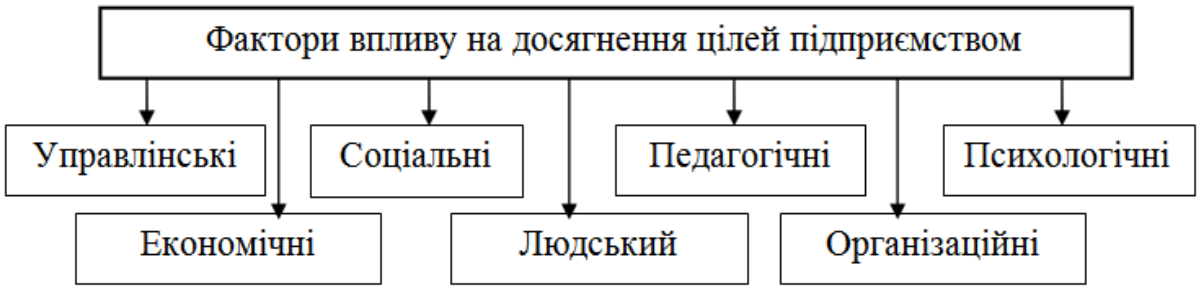


Рис. 2.2. Процес стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах

У світовій практиці виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємства, кожний з яких повністю обґрунтований специфікою

виробництва:

1) стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень;

2) стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу і прибутку;

3) стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства [39].

Нині для сільськогосподарських підприємств найважливішим етапом процесу стратегічного управління є стратегічний аналіз, що дозволяє зібрати, оцінити й систематизувати інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень. З огляду на нестабільність і непередбачуваність зовнішнього середовища й необґрунтовані внутрішньогосподарські резерви, які є у будь-якому сільськогосподарському підприємстві, актуальність цього етапу складно переоцінити.

Проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників дає можливість підприємству прогнозувати його перспективу, створювати алгоритми антикризового управління в будь-якій бізнес-ситуації. Аналіз внутрішнього середовища здійснюють для вивчення потенціалу підприємства, визначення його можливостей, з’ясування скритих резервів, а також для порівняння становища компанії з положенням конкурентів. Оцінювання внутрішнього середовища спрямовано на виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження й перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства [38]. Для успішного виживання у довготерміновому періоді спеціалісти повинні вміти передбачати ризики, з якими може зіткнутися підприємство у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього, тому в процесі стратегічного аналізу необхідно зосередити увагу на майбутніх загрозах і можливостях, пов’язаних зі станом внутрішнього та зовнішнього

середовища.

Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства проводиться за допомогою системи аналізу з використанням SWOT-, PEST-, SPACE-аналізу та побудови різних додаткових матриць, які дають змогу більш точно визначити нішу підприємства та окремого виду продукції на ринку. Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після чого – встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства. Аналізу підлягають сильні сторони, слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості й загрози зовнішнього середовища організації [46].

Цей прийом планування особливо придатний для сільськогосподарського виробництва, зокрема для досліджуваного підприємства, оскільки в ньому, на відміну від інших галузей національної економіки, переплітаються найрізноманітніші, часто непрогнозовані чинники впливу на виробничу діяльність. Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи собі можливість виживання [34].

Для діагностики поточної стратегії та визначення подальших напрямків розвитку ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області ми проведемо SWOT-аналіз діяльності підприємства. Методологія SWOT-аналізу включає два основних етапи: визначення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також внутрішніх сильних і слабких сторін організації; встановлення співвідношення сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами з метою виявлення основних проблем розвитку та раціональних шляхів їх вирішення.

Визначимо зв'язки між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями у діяльності підприємства. Задля встановлення таких зв'язків

сформуємо SWOT-матрицю (табл. 2.9).

Дані проведеного аналізу свідчать про те, що слабкими сторонами ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області є сезонність виробництва та відсутність власних посівних площ. Сильними сторонами цього господарства є вдале географічне розташування та стала клієнтська база, що дає змогу швидко реалізовувати вирощену сільськогосподарську продукцію.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Характеристика підприємства / **Ринкові реалії**	**Сильні сторони S:** 1) близькість підприємства до районного та обласного центрів; 2) досвідчені працівники; 3) вдале географічне розташування; 4) близькість до каналів збуту; 5) постійна клієнтська база.	**Слабкі сторони W:** 1) висока собівартість продукції тваринництва; 2) сезонний характер виробництва; 3) наявність застарілого обладнання; 4) низька продуктивність тварин; 5) відсутність власних земель для вирощування продукції.
Можливості O: 1) розширення асортименту продукції за рахунок нових сортів і гібридів; 2) утримання репутації у споживачів; 3) залучення інвестицій.	**Очікування S+O:** 1) збільшення обсягів продажу за рахунок пропонування продукції новим споживачам; 2) оновлення обладнання за рахунок залучення інвестицій.	**Очікування W+O:** 1) збільшення частки ринку; 2) покращення маркетингової політики; 3) підвищення якості продукції задля залучення нових споживачів.
Загрози T: 1) залежність від коливань валюти; поява дешевшої продукції з інших областей; 2) необхідність ремонту та оновлення техніки; 3) несприятливі погодні умови.	**Очікування S+T:** 1) утримання споживачів за рахунок гнучкої ЦП; 2) зниження собівартості продукції за рахунок нових технологій; 3) підвищення кваліфікації працівників.	**Очікування W+T:** 1) загроза втрати худоби через хворобу; 2) втрата коштів через застарілу технікута технології; 3) поява нових конкурентів з дешевшим товаром.

Загалом можна сказати, що слабкі сторони переважують сильні сторони. З урахуванням конкретної ситуації, в якій знаходиться ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області, складається перелік його

слабких і сильних сторін, а також перелік загроз і можливостей. Після конкретного переліку слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей настає етап встановлення зв'язків між ними.

Отже, матриця SWOT-аналізу ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області свідчить про те, що підприємство має певні слабкі сторони, саме ті що стосуються фінансової частини. При цьому підприємство має змогу використати можливості які йому представляє зовнішнє середовище та сильні сторони для того щоб реалізувати можливі стратегії.

Використовуючи PEST-аналіз, відстежимо зміни макросередовища за чотирма вузловими напрямами й виявимо тенденції, події, не підконтрольні підприємству, але визначальні у прийнятті стратегічних рішень (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця PEST-аналізу ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Зовнішні стратегічні фактори	**Вага**	**Оцінка**	**Зважена оцінка**
Державне регулювання розвитку	0,3	5	1,25
Економічна стабільність	0,1	5	0,5
Посилення державного регулювання	0,1	4	0,4
Економічна стабілізація	0,1	5	0,5
Нові технології, техніка	0,1	4	0,8
Рівень конкуренції ринку	0,2	3	0,6
Активність споживача	0,1	2	0,2
Демографічна ситуація	0,05	1	0,05
Всього	1,0	27	3,7

Згідно з проведеними розрахунками, зовнішні фактори впливу на ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області перебувають на середньому рівні, що свідчить про їх передбачуваність та контрольованість.

Постійний моніторинг діяльності суб’єкта господарювання дає змогу передбачити зміну показників діяльності за впливу кожного з індикаторів аналізу зовнішнього середовища, здійснити коригувальні дії в господарській діяльності задля уникнення великих втрат або застрахувати найбільш вразливий об’єкт господарювання.

Для більш точної діагностики діяльності потрібно визначити стан конкурентоспроможності та привабливості портфеля товарів, що виробляються підприємством. З огляду на це стратегічна діагностика внутрішнього середовища підприємства передбачає експрес-аналіз та оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку, а також виявлення певних стратегічних проблем задля формування заходів зі збереження, перегляду та корегування стратегії підприємства за рахунок вивчення сильних та слабких сторін, його загроз та можливостей [11]. Таким чином, за результатами оцінювання внутрішнього середовища підприємства можна отримати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про внутрішні можливості [47].

В сучасних умовах господарювання обмежені можливості в розширенні ресурсів, нішова спеціалізація підприємницької діяльності унеможливлюють вихід ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області на позицію лідера за часткою на ринку сільськогосподарської продукції, її якості та конкурентоспроможності. Тому ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області має обирати ті напрями, які дозволяють йому концентрувати наявні фінансові, матеріальні і трудові ресурси з метою отримання певних прибутків та утримання завойованих ринкових позицій.

Сучасне існування та розвиток сільськогосподарських підприємств відбувається в умовах нестабільності та зростання змін в зовнішньому середовищі, непрогнозований вплив яких на діяльність ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області негативно позначається на показниках ефективності його господарювання та призводить до

ризикованості здійснення виробничо-господарських операцій, зниження рівня конкурентоспроможності самого підприємства і виробленої ним продукції.

Забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області вимагає розробки власної стратегії розвитку, як комплексу специфічних заходів щодо вибору стратегічних напрямків розвитку, визначення основних цілей, спрямованих на реалізацію найкращих з можливих варіантів оптимального виробництва і реалізації продукції за умови раціонального використання ресурсного потенціалу, створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов успішного функціонування.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «НАДІЯ» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Активізація ринкових відносин, зростання соціально-економічної невизначеності в Україні значною мірою обумовлює підвищення ризиковості господарювання суб'єктів агробізнесу, що негативно позначається на показниках ефективності їх діяльності.

За таких умов нагального вирішення потребує питання створення механізму зниження рівня ризику господарювання сільськогосподарських товаровиробників та підвищення їх конкурентоспроможності. Вирішенню даної проблеми сприяє реалізація власної стратегії, що враховує регіональні особливості, досвід конкретного підприємства та особливості його діяльності залежно від організаційно-правової форми господарювання. Саме завдяки правильно розробленій і керованій стратегії досягається економічна стабільність і конкурентоспроможність таких підприємств. Лише ті підприємства, які можуть забезпечити достатній рівень своєї конкурентоспроможності, мають можливість вижити та ефективно працювати. Особливо це стосується фермерських господарств, діяльність яких характеризується значним ступенем ризику. Тому формування стратегії, розробка відповідних заходів, які б дозволили фермерським господарствам пристосовуватись до умов існуючого ринкового середовища та посилення конкуренції набуває нових якостей.

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 утрат, а іноді й банкрутства підприємства, поволі проходять часи інтуїтивного ухвалення рішень на основі суб'єктивного вибору напрямів і шляхів розвитку учасників ринку. Все частіше жорстко ставиться проблема вибору чіткої та погодженої стратегії, політики стратегічного управління і планування як для кожного підприємства окремо, так і для галузі у цілому [22]. Стратегічне управління в підприємствах включає такі етапи (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Процес стратегічного управління в аграрних підприємствах

Управління підприємством являє собою діяльність відповідних органів і посадових осіб, спрямовану на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів для отримання прибутку, задоволення соціальних і економічних інтересів працівників підприємства. Основна мета стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області – створення такої системи, яка давала б можливість на підставі аналізу зовнішнього і внутрішнього стратегічного потенціалу забезпечувати ефективне довгострокове існування підприємства в навколишньому середовищі.

При розробці стратегії враховуються:

– ринкова мета підприємства;

– вид конкурентної переваги, якої підприємство намагається досягти.

При стратегічному плануванні підприємством використовуються такі

стратегії, як стабілізація виробництва, скорочення витрат, зміна цін, а також цільові стратегії: маркетингова, виробнича, фінансова, конкурентна тощо.

Для обґрунтування загальної стратегії розвитку ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області ми використовуємо метод SPACE, який передбачає аналіз чотирьох груп критеріїв: «фінансова міцність підприємства (ФС)», «конкурентоспроможність підприємства (КП)», «привабливість підприємства». промисловості (GH)» та «стабільність галузі (SG)». ».

Метод SPACE(аналізу є похідним від SWOT(аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємств.

В такий спосіб застосовується метод SPACE-аналізу як комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку й вибору оптимальної стратегії для підприємства. У цьому методі передбачено виокремлення чотирьох груп критеріїв оцінки діяльності підприємства.

Для оцінювання економічного потенціалу ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області використаємо такі показники, як обсяг заборгованості, норма прибутку, рентабельність капіталу та можливість одержання кредитів. Для оцінювання конкурентних переваг визначимо рівень конкурентоспроможності продукції, імідж підприємства, задоволення потреб споживачів та динаміку зміни частки ринку, що обслуговує підприємство. Привабливість галузі виміряємо за такими показниками, як загальна норма прибутку та стадія життєвого циклу галузі, виробничий досвід і привабливість галузі порівняно з іншими; стабільність середовища (фінансова стабільність, темпи зростання, ступінь залежності від іноземних ринків сировини та стабільність цін на ринку). Усі названі показники, які характеризують позицію підприємства на ринку, наведено у табл 3.1. Для продовження SPACE-аналізу визначимо вектор розвитку ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області. Значення вектору розвитку по осі абсцис визначається за допомогою такої формули:

$$X=PG-KP=4,7-4,3=0,3.$$

Значення вектору розвитку по осі ординат визначається за допомогою такої формули:

$$Y=FS-SG=3,2-3,6=-0,4.$$

Таблиця 3.1

SPACE-аналіз ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Критерії	**Оцінка**	**Вагомість**	**Загальна оцінка**
Фінансова сила FS			
1.1 Рентабельність інвестицій	5	0,4	2
1.2 Фінансова автономія	2	0,2	0,4
1.3 Платоспроможність	4	0,1	0,4
1.4 Рівень фінансового ризику	4	0,1	0,4
Загальна оцінка	x	x	3,2
Конкурентоспроможність підприємства KP			
2.1 Чиста рентабельність реалізованих послуг	4	0,4	1,6
2.2 Чиста рентабельність виробництва	5	0,2	1
2.3 Частка ринку	4	0,2	0,8
2.4 Конкурентоспроможність послуг	3	0,3	0,9
Загальна оцінка	x	x	4,3
Привабливість галузі PG			
3.1 Норма прибутку	5	0,4	2
3.2 Стадія ЖЦТ	5	0,3	1,5
3.3 Залежність розвитку галузі від кон’юнктури	4	0,3	1,2
Загальна оцінка	x	x	4,7
Стабільність галузі SG			
4.1 Стабільність прибутку	5	0,5	2,5
4.2 Рівень розвитку інноваційної діяльності	2	0,4	0,8
4.3 Маркетингові та рекламні можливості	3	0,1	0,3
Загальна оцінка	x	x	3,6

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, у якій кожна піввісь є поданням загального критерія за групою (рис. 3.2.). Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами (x, y) в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення

ції точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.

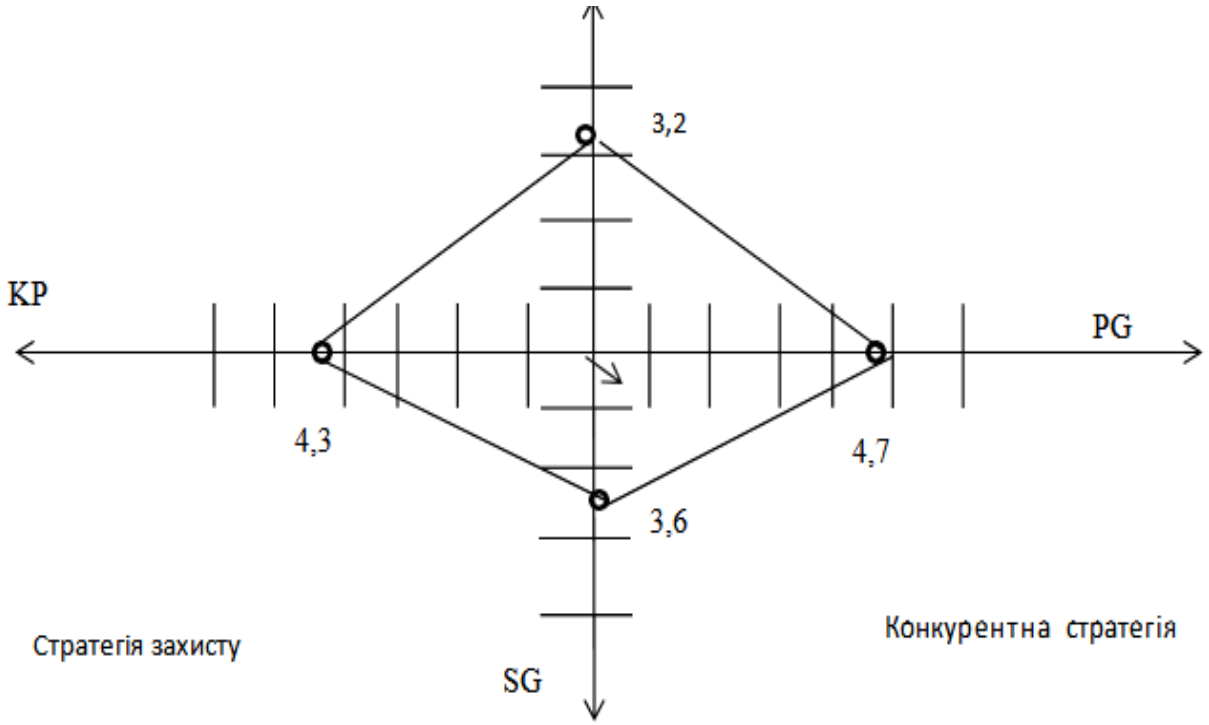


Рис. 3.2. SPACE-аналіз ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Рисунок ілюструє, що вектор розвитку ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області спрямований на конкурентну стратегію, що передбачає отримання підприємством конкурентних переваг на ринку за рахунок покращення свого становища у певній сфері діяльності, чого можна досягти через підвищення якості продукції, зниження собівартості, запровадження нововведень тощо.

Проведений стратегічний аналіз діяльності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області свідчить про те, що воно має можливість розширити асортимент продукції, утримати репутацію споживачів та залучити нові інвестиції. Визначено також, що існують загрози появи дешевшої сільськогосподарської продукції на ринку, можливість несприятливих погодних умов та знецінення грошей. Згідно з PEST-аналізом, зовнішні фактори, що можуть вплинути на досліджуване підприємство, перебувають на середньому рівні.

Користуючись алгоритмом побудови, зобразимо матрицю БКГ для уточнення базової стратегії розвитку ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Місце основних видів сільськогосподарської продукції ТОВ «НАДІЯ» на відповідному сегменті ринку

Вид продукції	**Вироблено, ц**		**Розрахункові показники**		**Квадрат БКГ**
	2022 р.	**2023 р.**	**темп приросту ринку**	**відносна частка ринку**	
Озима пшениця	23 475	37 041	1,58	0,61	«Зірки»
Кукурудза на зерно	66 055	59 868	0,91	0,55	«Важкі діти»
Молоко	22 528	21 634	0,96	0,50	«Дійні корови»

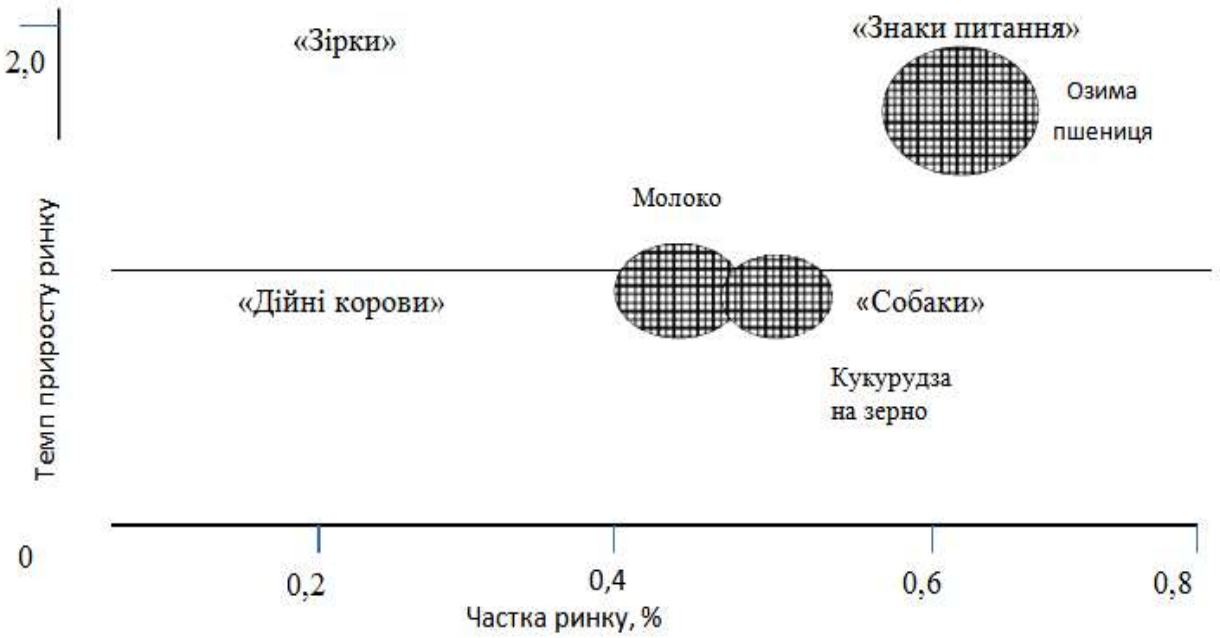
За допомогою матриці БКГ розробимо стратегію сільськогосподарського підприємства щодо їх продуктового портфеля. Для цього обчислимо поточні показники методики, побудуємо матрицю БКГ, виявимо стратегічно неприваблівіі товари та виключимо їх зі списку, а потім, перерахувавши показники, побудуємо нову матрицю БКГ.

Для побудови матриці БКГ та визначення її змінних будемо використовувати такі показники, як показник темпу зростання ринку та відносна частка ринку.

Темп зростання ринку характеризує рух товарів на ринку, що виражається через зміну обсягу реалізації цього продукту за досліджуваний період. Відносна частка ринку – це відношення частки ринку, яку займає кожен продукт сільськогосподарського підприємства, до загального обсягу ринку, на якому вони представлені [24].

Проаналізувати відносну частку ринку й темп зростання продукції

можна з використанням матриці БКГ. Ця матриця була розроблена у 60-х рр. XX ст. Бостонською консультаційною групою і є найвідомішою та найпростішою в групі моделей портфельного аналізу, оскільки використовує для обрахунку лише дві змінні (рис. 3.3.).



Джерело: власні дослідження

Рис. 3.3. Матриця БКГ ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

З рис. 3.3. можна зробити висновок, що озима пшениця належить до ділянки «Знаки питання», тобто підприємство має збільшувати частку ринку. На основі проаналізованих даних рисунку складемо новий продуктовий портфель сільськогосподарської продукції, орієнтуючись на найбільш перспективну.

Більша частка продукції підприємства належить ділянці «Собаки» (кукурудза на зерно та молоко). Продукти, що перебувають на виробничій стадії «Собаки», є найменш конкурентоспроможними. Цей вид продукції потребує значних грошових вкладень за малої надії на отримання високого результату від реалізації цієї продукції. Оскільки продукція позиції «Собаки» для підприємства є невигідною, підприємство має виключити її зі свого

продуктового портфеля та орієнтуватися в подальшому на найбільш привабливі товари відповідно до запитів споживачів.

У цьому разі найбільш перспективними є озима пшениця та кукурудза на зерно. Далі проведемо розрахунки нової системи показників за алгоритмом БКГ-методики, дані помістимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Система показників за алгоритмом БКГ ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Вид продукції	**Темп зростання ринку**	**Відносна частка ринку**	**Квадрат БКГ**
Озима пшениця	1,58	0,61	«Зірки»
Кукурудза на зерно	0,91	0,55	«Важкі діти»

В основі матриці БКГ лежать два припущення:

– бізнес, який має значну, вагому частку ринку, набуває в результаті дії ефекту досвіду конкурентну стратегічну перевагу щодо витрат виробництва. Звідси випливає, що найбільший конкурент має найбільшу рентабельність продажу за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні.

– присутність на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для розвитку, тобто оновлення та розширення виробництва, активного просування товарів і т.д. Якщо темп зростання ринку невеликий, наприклад, зрілий ринок, то товар не потребує значного фінансування.

На основі цієї таблиці та проведених розрахунків побудуємо графік матриці БКГ (рис. 3.4.).

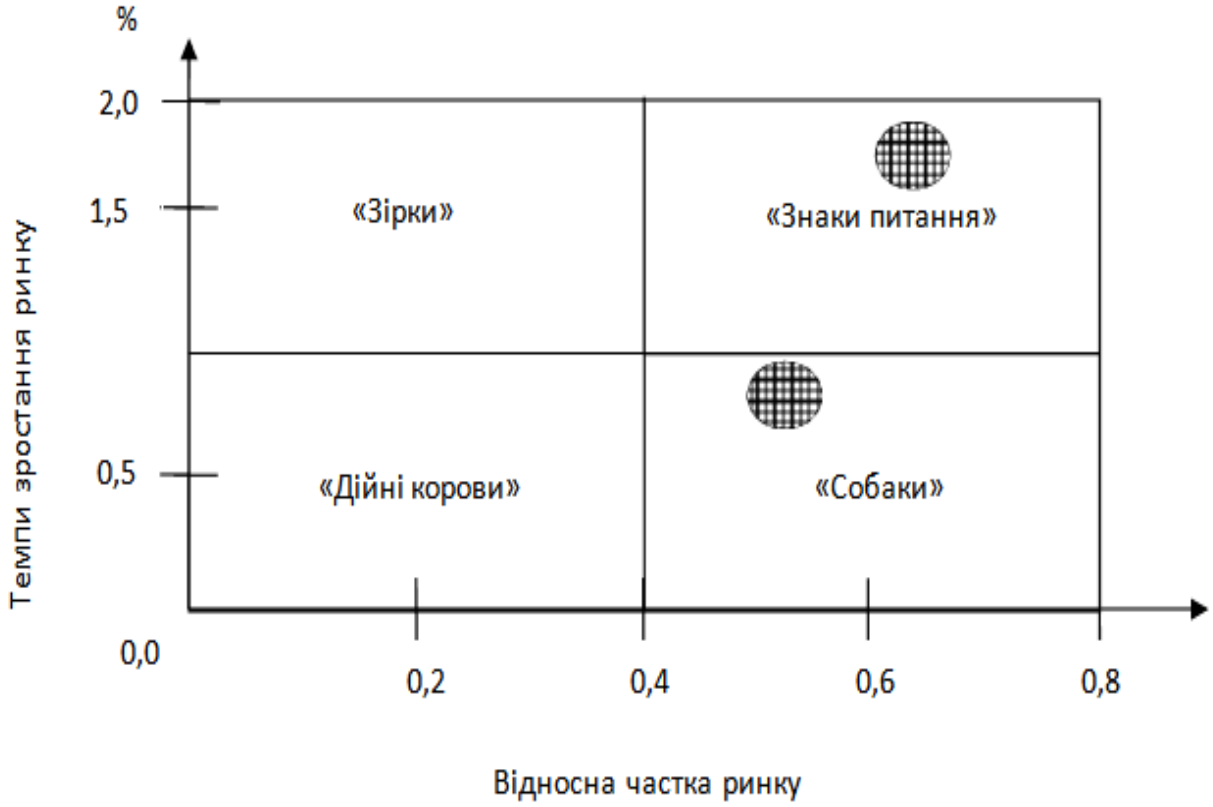


Рис. 3.4. Прогнозований стан матричного портфеля продукції ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Отримана в результаті аналізу за методом БКГ продуктова стратегія є досить привабливою, оскільки дає змогу за рахунок зняття з виробництва неперспективної продукції перетворити один з продуктів зі «Знаків питання» в незаперечну «Зірку». Такий стратегічний підхід дасть змогу ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області завоювати стале місце на ринку сільськогосподарської продукції і, можливо, отримати необхідні кошти для розкручування нових продуктів, але це вже питання майбутніх розробок стратегічних ліній. Однак необхідно відзначити, що на практиці потрібно з обережністю ставитися до отриманих результатів і проводити їх багаторазову перевірку, розглядати різні варіанти майбутньої стратегії.

Матриця БКГ є спрощеним та найпростішим варіантом обчислення позиції кожної продукції окремо. Визначена ніша ринку оцінює її конкурентоспроможність.

Отже, аналіз досягнутого стану розвитку ТОВ «НАДІЯ» Уманського

району Черкаської області та його потенціалу за допомогою інструментів стратегічного аналізу дає змогу визначити загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: адаптації або формування впливу на середовище. Попереднє визначення проблем розвитку передбачає аналіз сильних та слабких сторін підприємства, зовнішніх позитивних та негативних зовнішніх чинників. Після цього будуть сформульовані основні проекти розвитку ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області.

3.2. Формування стратегії управління розвитком ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Стратегічне управління як елемент комплексного управління будь-якого суб'єкта господарювання займає одне із ключових позицій, позаяк прямо пропорційно впливає на визначення пріоритетних фінансових інтересів, попереджує вплив внутрішніх та зовнішніх факторів та кризових явищ в його діяльності. Особлива увага саме такому виду управління має надаватися у функціонуванні сільськогосподарських підприємств з метою забезпечення їх фінансово-економічної безпеки.

Для того, щоб сформувати необхідну стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства, необхідно визначити по кожному напряму ті показники, що справляють найбільший вплив на діяльністьТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області і на які потрібно першочергово звертати увагу під час аналізу підприємства. Розрахунки проводились на основі Фінансового звіту ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області.

Результати розрахунків збалансованої системи економічних показників наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати аналізу збалансованої системи економічних показників ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Напрям	Назва показника	Значення показника	
		Нормативне	**Розрахункове**
Використання земельних ресурсів	Виробництво валової продукції на 100 га землі, $Е_{з.}$	зростання	0,2696
Використання фінансових ресурсів	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $К_{абс.л.}$	більше 0,1	0,0242
	Коефіцієнт загальної ліквідності, $К_{заг.л.}$	більше 1	2,8627
	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, $К_{д.з.}$	менше 1	1,4723
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), $Р_{вл.к.}$	не менше 1 %	15,9427 %
	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), $Р_{акт.}$	оптимально 10-20 %	4,5015 %
Використання трудових ресурсів	Коефіцієнт продуктивності праці, $П_{пр.}$	зростання	0,9974
	Коефіцієнт рентабельності персоналу (ROL), $Р_{перс.}$	зростання	0,5048
	Коефіцієнт плинності кадрів, $К_{пл.}$	зменшення	0,1
Використання матеріально-технічних ресурсів	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, $К_{об.а.}$	зростання	0,8919
	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, $К_{об.з.}$	3-6	1,3088
	Коефіцієнт рентабельності запасів, $Р_{з.}$	зростання	0,1372

Наступним кроком є визначення інтегральних показників ефективності використання ресурсів, враховуючи вагомість впливу кожної групи показників.

Оскільки вагомість впливу ефективності використання земельних ресурсів на розвиток сільськогосподарського підприємства становить 0,365, то інтегральний показник використання земельних ресурсів становитиме:

$$I_{з.р.} = 0,2696 \times 0,365 = 0,0984$$

Вагомість впливу ефективності використання фінансових ресурсів становить 0,2. Таким чином, інтегральний показник ефективності використанняфінансових ресурсів становитиме:

$$I_{ф.р.} = \sqrt[5]{0{,}0242 \times 2{,}8627 \times 1/1{,}4723 \times 15{,}9427\% \times 4{,}5015\%} \times 0{,}2 = 0{,}0404$$

Вагомість впливу ефективності використання трудових ресурсів становить 0,225. Інтегральний показник ефективності використання трудових ресурсів дорівнює:

$$I_{тр.р.} = \sqrt[3]{0{,}9974 \times 0{,}5048 \times 1/0{,}1} \times 0{,}225 = 0{,}3856$$

Оскільки вагомість впливу ефективності використання матеріально-технічних ресурсів на розвиток сільськогосподарського підприємства становить 0,21, то інтегральний показник використання матеріально-технічних ресурсів становитиме:

$$I_{м.-т.р.} = \sqrt[3]{0{,}8919 \times 1{,}3088 \times 0{,}1372} \times 0{,}21 = 0{,}1140$$

За результатами отриманих інтегральних показників використання ресурсів побудуємо лінійну діаграму інтегрованих значень складових збалансованої системи економічних показників (рис. 3.5).

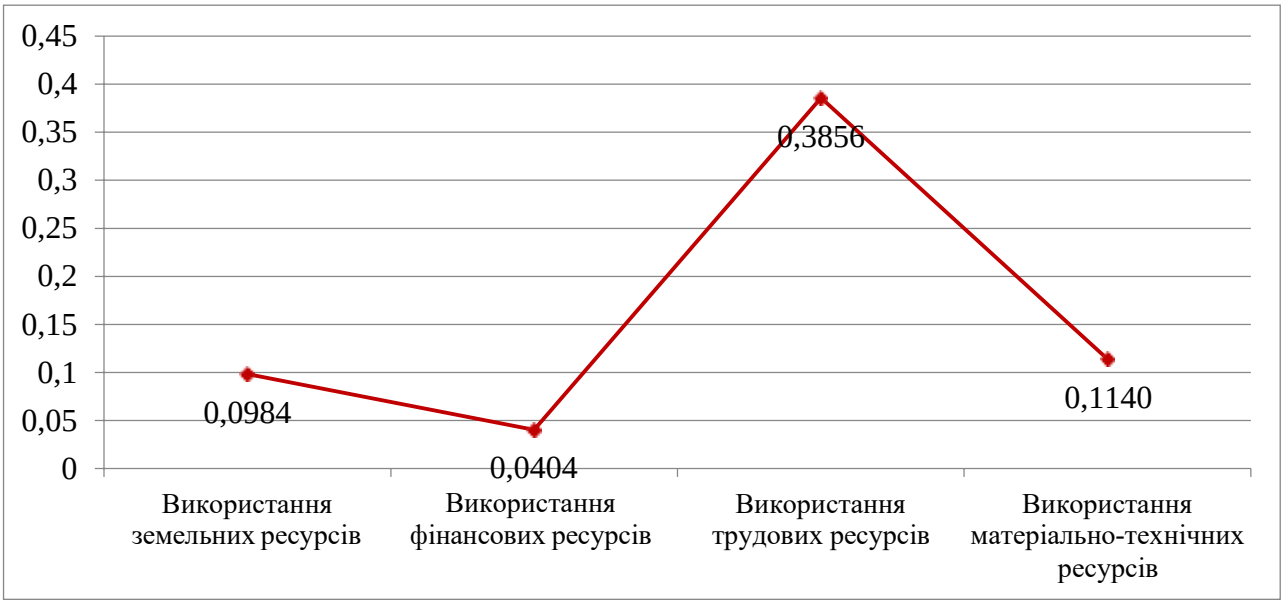


Рис. 3.5. Інтегровані значення складових збалансованої системиекономічних показників ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області за 2023 р.

За результатами побудованої діаграми можна зробити висновок, що в ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області позитивним є рівень використання трудових ресурсів, який становить 0,3856. Рівень використання земельних та матеріально-технічних ресурсів є практично однаковим, їх інтегровані значення дорівнюють 0,0984 та 0,1140 відповідно. В найгіршому становищі перебуває використання фінансових ресурсів, розмір інтегрального групового показника складає 0,0404.

З метою визначення рівня стратегічної спроможності сільськогосподарського підприємства нами було розраховано загальний інтегральний показник збалансованої системи економічних показників:

$$I_{заг.} = 0,0984 + 0,0404 + 0,3856 + 0,1140 = 0,6384$$

Розрахований загальний інтегральний показник досліджуваного підприємства потрапляє в інтервал від 0,36 до 0,70. Це дозволяє зробити висновок, що ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області належить до підприємств з середнім рівнем стратегічної спроможності.

Після проведення стратегічного аналізу третім важливим етапом здійснення стратегічного планування на сільськогосподарському підприємстві є побудова стратегії. Оскільки ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області є підприємством із середнім рівнем стратегічної спроможності, то для розробки стратегії пропонується використовувати метод роудмеппінг, тобто побудова дорожньої карти, або метод збалансованої системи показників.

У зв’язку з використанням збалансованої системи економічних показників для визначення стратегічної спроможності на першому етапі стратегічного планування, нами прийнято рішення про використання методу побудови дорожньої карти. Окрім того, основою роудмеппінгу є використання нових сучасних технологій та інновацій.Використовуючи метод роудмеппінг, було сформовано дорожню карту реалізації стратегії для ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області (рис. 3.6).

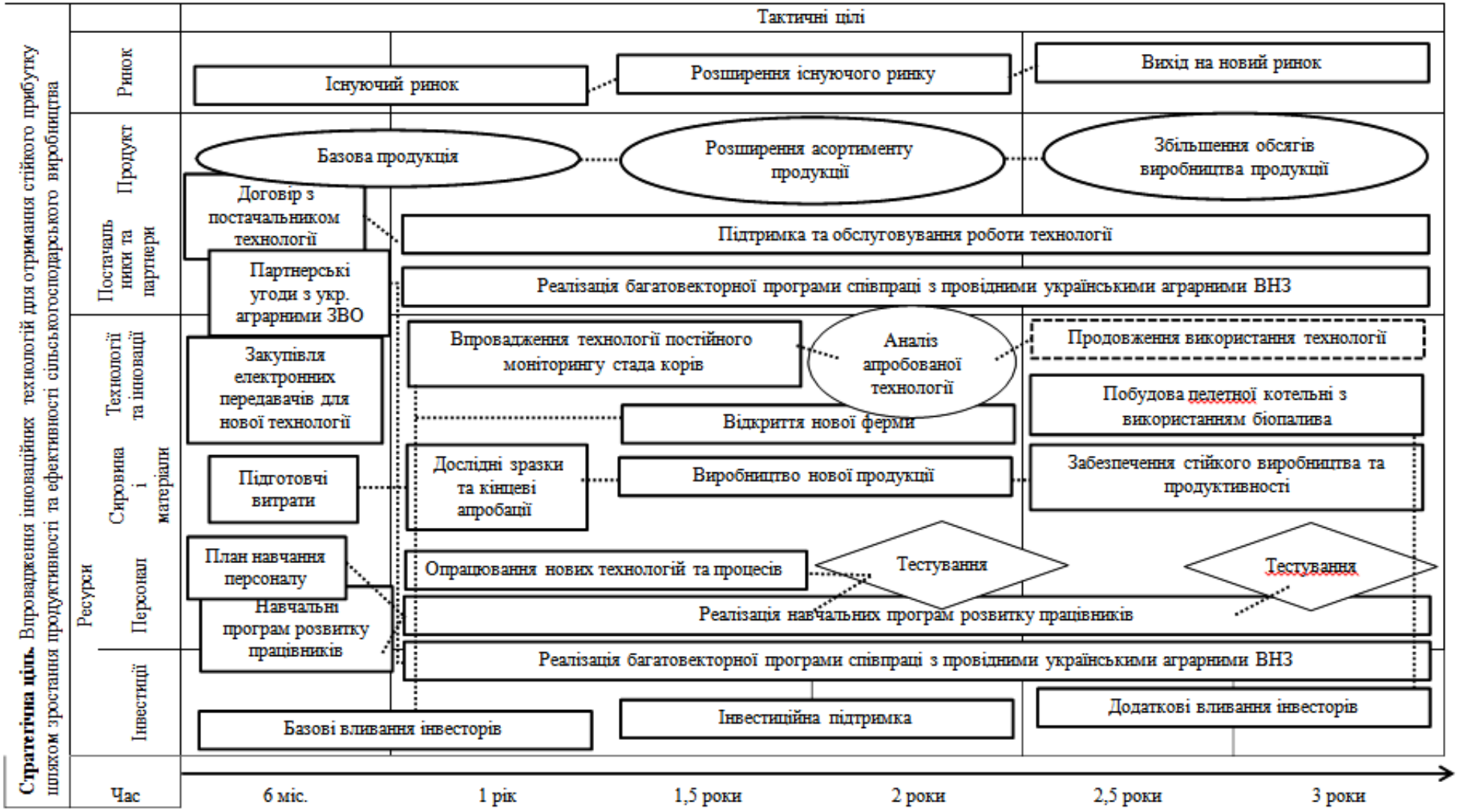


Рис. 3.6. Дорожня карта реалізації стратегії розвитку ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Як бачимо з рис. 3.6 основною стратегічною ціллю для ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області є впровадження інноваційних технологій для отримання стійкого прибутку шляхом зростання продуктивності та ефективності сільськогосподарського виробництва. Таким чином, пропонується запровадити нову технологію, що полягає в постійному моніторингу стада корів. Дана технологія дає можливість виявляти найменші відхилення у стані їх здоров'я. Вона реалізується а допомогою особистого електронного передавача, що прикріплюється до нашийника кожної корови. Використовуючи його, впродовж дня збирається інформація про тварину (фізіологічні параметри, активність корів, якість годівлі) та передається на центральний комп'ютер. Дана технологія використовується однією з найуспішніших агрокомпаній в Україні корпорацією "Сварог Вест Груп". Для реалізації цієї технології на початковому етапі потрібно укласти договір з постачальником технології. Після року використання провести аналіз апробованої технології та прийняти рішення про її подальше використання.

Також передбачається відкриття нової ферми для розширення існуючого ринку та збільшення обсягів виробництва продукції.

Використовуючи додаткові вливання інвесторів в розробленій стратегії передбачена побудова пелетної котельні з використанням біопалива – паливних пелет. Це є важливим напрямком розвитку альтернативної енергетики, що дастьзмогу покривати власні енергетичні потреби.

Важливим аспектом реалізації стратегії та забезпечення ефективної діяльності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області є навчання персоналу. Адже інвестиції в людський капітал – це один із основних факторів успіху у довгостроковій перспективі. Сформованою стратегією передбачено формування плану навчання персоналу та розробка і реалізація навчальних програм розвитку працівників. Вкінці кожного річного курсу передбачено тестування отриманих знань працівниками. Також пропонується укласти угоди про стратегічне партнерство із провідними українськими аграрними вищими навчальними закладами. Рекомендуємо обрати

Уманський національний університет садівництва. Основною метою такого співробітництва є посилення теоретичної бази знанням сучасних технологій, а також навчання кращих студентів з подальшим працевлаштуванням.

В цілому розроблена дорожня карта реалізації стратегії ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області повинна забезпечити отримання стійкого прибутку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, за допомогою використання збалансованої системи економічних показників було встановлено, що ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області має середній рівень стратегічної спроможності. На основі проведеного SWOT-аналізу та наявної інформації про підприємство було побудовано дорожню карту реалізації стратегії, яка ґрунтується на впровадженні інноваційних технологій з метою отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді.

3.3. Впровадження запропонованої системи інформаційного забезпечення в ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

В умовах кризових деформацій та наростання соціально-економічних проблем розвиток аграрних підприємств має здійснюватися за певною стратегією, характеризуватись гнучкістю, мобільністю, адаптивністю, властивістю швидкої перебудови до нових ринкових можливостей і викликів зовнішнього середовища. На передній план виходять методи інформаційно-аналітичного забезпечення управління стратегічного розвитку, зокрема, діджиталізація та використання інформаційних систем, які дозволяють здійснити швидке накопичення та аналіз трендів інформаційних потоків, враховувати їх у діяльності та досягати ефективного менеджменту.

Концепція розвитку аграрних підприємств, на нашу думку, полягає в розробці стратегії і тактики їх поведінки на ринку і має вирішувати наступні завдання: ефективне використання виробничих ресурсів; використання

нововведень у сфері маркетингу; розробка стратегій спеціалізації, кооперації і інтеграції виробництва; застосування логістичних підходів і лізингу; соціальний розвиток трудових колективів; поліпшення кваліфікації працівників; екологічні проблеми; контролінг діяльності підприємств [5, 37].

Процес діджиталізації за підтримки державних програм, стратегій та концепцій сталого розвитку дозволяє оптимізувати господарську діяльність. За аналізом суті категорії нами узагальнено, що інформаційне забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств – це науково обґрунтоване управління процесом постійного зростання обсягу інформації та знань шляхом традиційних і нових інструментів обробки й аналізу інформації засобами бухгалтерського обліку, за допомогою сучасних технологій та її використання в діяльності товаровиробників для одержання конкурентних переваг і формування дієвої аграрної політики.

Необхідна передумова активізації введення інновацій сільськогосподарськими підприємствами полягає у визначенні резервів для підвищення ефективності їх роботи [13, 32].

Виявивши потребу та ніші інформаційного забезпечення стратегічного розвитку, на базовому рівні розглянемо його методичні основи. Концепція стратегічного управління визначає адаптацію ресурсів підприємства до майбутніх ситуацій. Орієнтація на вирішення проблем довгострокового зростання та сталого розвитку передбачає використання моделей, методів та інструментів стратегічного управління [52]. Формування адекватного інформаційного забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств тісно переплітається з упровадженням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. До інформаційного забезпечення стратегічного управління належать інформаційні ресурси (інформаційні продукти, інформаційні потоки, Web-content, портали, браузери), інформаційні системи (інформаційні технології, технологічне обладнання), система електронного документообігу (аналітична обробка, CRM, SAP, SAS, електронний архів) та інформаційна архітектура (інформаційний інтерфейс, комунікаційні

ланцюги) (рис. 3.7.).

Підходи до використання технологій розвитку сучасних IT-інструментів базуються на програмному впровадженні ISS, виконуються в середовищі Java з використанням вебтехнологій Spring MVC. Система включає набір об'єктноорієнтованих програмних модулів та забезпечує транзакції із базою даних [64].

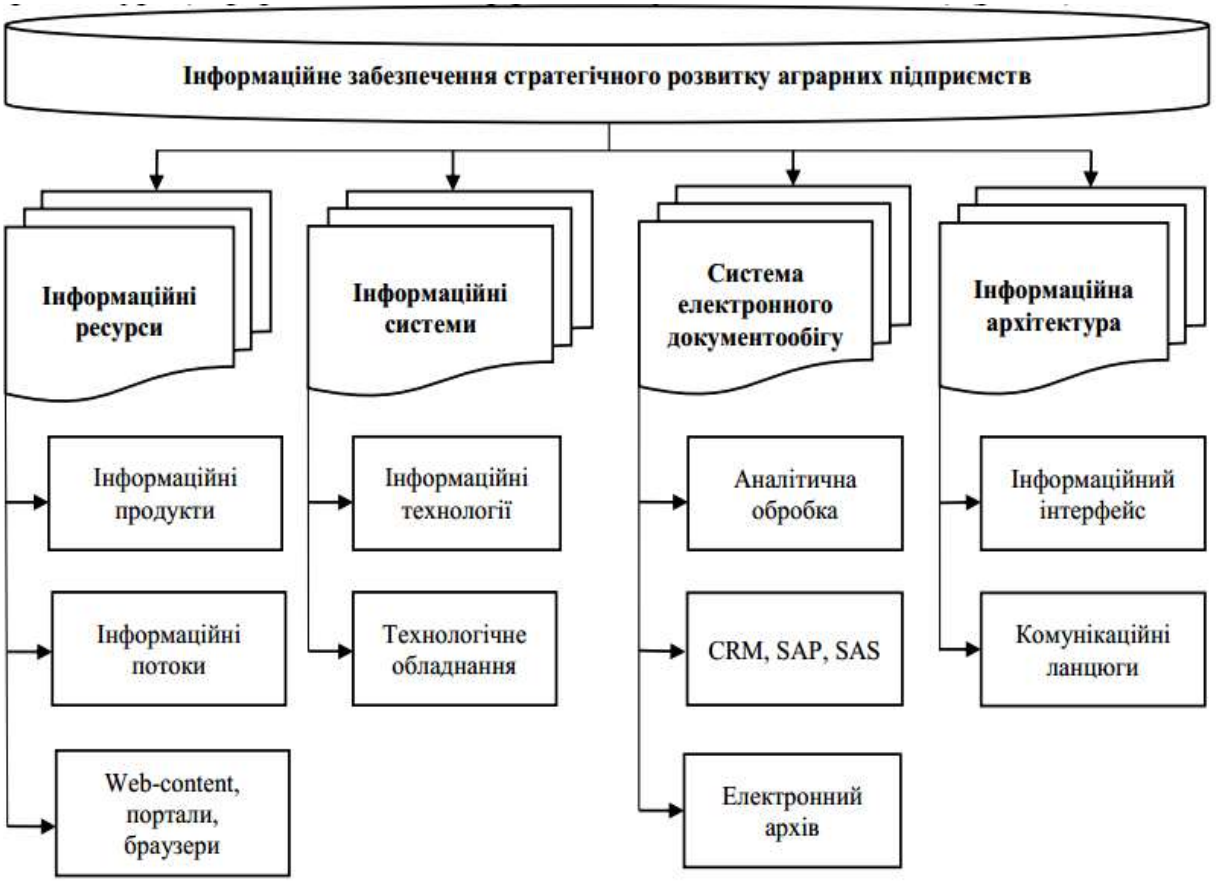


Рис. 3.7. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств

Виділення стратегічних завдань аграрних підприємств та ролі інформаційного забезпечення у їх реалізації наведено у табл. 3.5.

Опираючись на завдання стратегічного розвитку аграрних підприємств, до основних напрямів інформаційного забезпечення віднесено заходи, що мають ґрунтуватися на інтенсифікації інформаційних потоків й глибокій аналітичній обробці усього інформаційного масиву, розбудові внутрішньої інформаційної архітектури й забезпечувати гармонізацію інформаційно-комунікаційних ланцюгів.

Таблиця 3.5

Завдання та напрями інформаційного забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств

Завдання стратегічного розвитку	**Напрями інформаційного забезпечення**
- підвищення економічної та фінансової міцності підприємства; - широкий провайдинг інновацій; - виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції із урахуванням нових викликів та платоспроможності і вимог споживачів; - розширення інвестиційних можливостей; - нарощення експорту сільськогосподарської продукції; - впровадження стандартів виробництва та якості сільськогосподарської продукції; - модернізація матеріальної бази та виробничих потужностей; - генерування додаткових конкурентних переваг; - забезпечення економічної безпеки; - діджиталізація управління та бізнес-процесів	- автоматизація процедур накопичення, обробки, модуляції та зберігання документів; - впровадження нових інструментів інформаційно-комунікаційних технологій; - оптимізація ритмічності інформаційних потоків; - постійна верифікація стану інформаційної безпеки; - використання новітнього програмного забезпечення; - забезпечення інформаційного та кібер-захисту; - гармонізація внутрішніх та зовнішніх інформаційно-комунікаційних ланцюгів; - використання конвергенції пакетних послуг; - підвищення компетенцій працівників щодо інформаційно-комунікаційних технологій за рахунок - впровадження мережевих інструментів інформаційно-комунікаційних взаємодій; - усунення дублювання інформації; - мінімізація інформаційного шуму; - впровадження автоматизованих систем контролю; - удосконалення електронних форм внутрішньої бухгалтерської звітності; - моніторинг технологічних новинок; - використання систем штучного інтелекту для пошуку інформаційної симетрії.

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 захисті своїх інтересів порівняно із споживачами сільськогосподарської продукції – підприємствами переробної та харчової промисловості; територіальна розосередженість сільськогосподарських виробників, що визначає вплив зональних природно-кліматичних умов на формування економічних результатів діяльності [47].

Впровадження заходів представлених на рис. 3.7. в діяльність ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області призведуть до позитивних зрушень у діяльності підприємства. Саме тому з точки зору розвитку підприємства детальніше розглянемо впровадження CRM- системи у діяльність ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області.

Отже, з представленого вибору існуючих на ринку CRM-систем (табл. 3.8) найбільш оптимальним для впровадження в діяльність ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області є Бітрікс24, оскільки вона найбільш функціональна і більше підходить під потреби компанії.

Далі розрахуємо очікувану тривалість кожної з робіт які потрібно виконати для впровадження проекту, а також середнє квадратичне відхилення (табл. 3.6).

Як бачимо з табл. 3.6 загальний час який необхідно витратити на виконання проекту складатиме 55 днів, але оскільки деякі дні є вихідними та святковими, тому проект перевищить запланований строк виконання. Для

оцінки тривалості робіт доцільно використати метод ймовірних оцінок.

Таблиця 3.6

Календарний графік виконання робіт проекту в ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Код роботи	Назва завдання	Початок	Закінчення
1	*Підготовка проекту впровадження CRM-системи*	*01.02.2025*	*26.02.2025*
1.1	Розробка проекту	01.02.2025	05.02.2025
1.2	Підготовка матеріалів для укладення угоди	07.02.2025	07.02.2025
1.3	Підписання угоди про впровадження CRM-системи	08.02.2025	08.02.2025
1.4	Проведення тренингів з персоналом щодокористування CRM-системою	*10.02.2025*	*26.02.2025*
2	*Проведення підвищення кваліфікації*	*28.02.2025*	*26.03.2025*
2.1	Підготовка програми курсів за фаховиминапрямами	*28.02.2025*	02.03.2025
2.2	Проведення курсів за фаховими напрямами	02.03.2025	15.03.2025
2.3	Підготовка програми обміну досвідом міжспівробітниками	18.02.2025	24.02.2025
2.4	Проведення заходів щодо обміну досвідом міжспівробітниками	16.03.2025	26.03.2025
3	*Підготовка проекту щодо диверсифікації діяльності*	*01.03.2025*	*28.03.2025*
3.1	Розробка проекту	01.03.2025	05.03.2025
3.2	Закупка матеріалі та обладнання для новогонапряму діяльності	05.03.2025	14.03.2025
3.3	Роботи з настроювання обладнання	14.03.2025	16.03.2025
3.4	Навчання персоналу	17.03.2025	25.03.2025
4	*Отримання дозвільних документів та закінчення робіт*	*14.03.2025*	*28.03.2025*
4.1	Отримання дозвільних документів	14.03.2025	18.03.2025
4.2	Звітування перед вищім керівництвом	28.03.2025	28.03.2025

Впровадження запропонованої програми в ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області призведе до змін у чисельностіперсоналу (а саме зменшення працівників на 2 особи за рахунок автоматизації процесу) і збільшення обсягів надання послуг за рахунок введення CRM-систем та розширення діяльності компанії, що потребує необхідності залучення

капіталовкладень в ресурсне забезпечення цього проекту.

В результаті представимо сітковий графік з означеннями робіт і логічних зв'язків між ними. Також на графіку зазначимо критичний шлях (рис. 3.8). Розрахунок критичного шляху наведено у табл. 3.7.

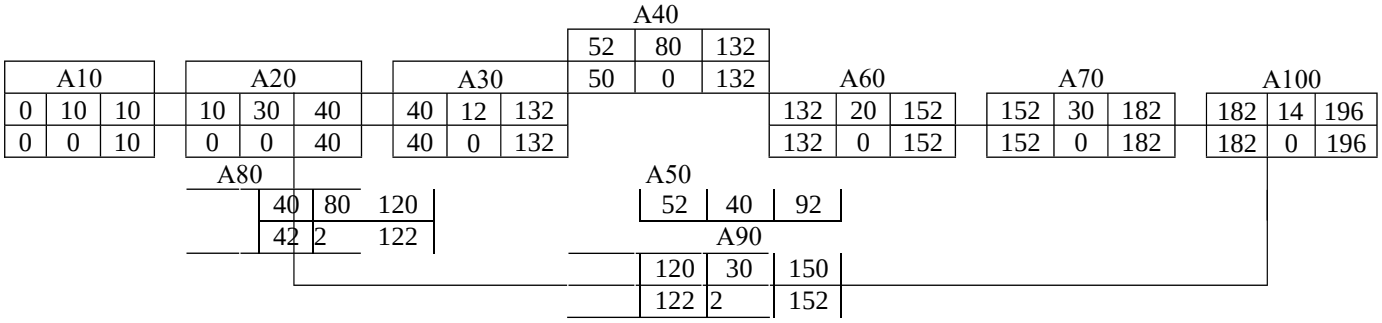


Рис. 3.8. Сітковий графік та критичний шлях проекту ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Розрахунки дат раннього початку та раннього закінчення відбувається за формулою:

$$EF = ES + d;$$
$$ES = EF - d \quad (3.3),$$

Визначення дат пізнього початку та пізнього закінчення визначається заформулою:

$$LS = LF - d;$$
$$LF = LS + d \quad (3.4),$$

Визначення вільного та повного резерву часу визначається за формулою:

$$EF = ES_n + 1 - EF_n;$$
$$TF = LF - EF \quad (3.5),$$

Отже розрахунок параметрів сітьової моделі буде наступним:

L1 10, 20, 30, 40, 60, 70, 100 = 10 + 30 + 12 + 80 + 20 + 30 + 14 = 196 –

Критичний шлях

L2 10, 20, 30, 50, 60, 70, 100 = 10 + 30 + 12 + 40 + 20 + 30 + 14 = 156 (196 - 156= 40)

Загальний резерв

L3 10, 20, 80, 90, 100 = 10 + 30 + 80 + 30 + 14 = 164 (196 - 164 = 41)

Загальний резерв

Критичний шлях - це концепція, яка використовується в управлінні проектами для позначення мінімального розрахункового часу між початком та закінченням його діяльності, враховуючи робочий процес із відповідними термінами.

Метод критичного шляху використовується менеджерами проектів для замовлення діяльності в потоці та складання оцінок того, скільки часу повинен тривати повний цикл в нормальних умовах, в оптимістичних умовах та в песимістичних умовах. Розуміння останнього як непередбачуваних подій, які можуть виникнути, і часу, необхідного для їх виправлення.

Розрахунок критичного шляху наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок критичного шляху проекту ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Назва роботи	t	ES	EF	LS	LF	F
Розробка проекту	5	0	5	0	5	0
Підготовка матеріалів для укладення угоди	1	5	6	5	6	0
Підписання угоди про впровадженняCRM-системи	1	6	7	6	7	0
Проведення тренингів з персоналомщодо користування CRM-системою	1	7	8	7	8	0
Підготовка програми курсів за фаховими напрямами	2	8	10	8	10	0
Проведення курсів за фаховиминапрямами	2	10	12	10	12	0
Підготовка програми обміну досвідомміж співробітниками	5	12	17	12	17	0
Проведення заходів щодо обмінудосвідом між співробітниками	3	17	20	17	20	0
Розробка проекту	2	20	22	20	22	0
Закупка матеріалі та обладнання для нового напряму діяльності	2	22	24	22	24	0
Роботи з настроювання обладнання	2	24	26	24	26	0
Навчання персоналу	3	26	29	26	29	0
Отримання дозвільних документів	3	29	32	29	32	0
Звітування перед вищім керівництвом	1	32	55	32	55	0

Як бачимо з табл. 3.7 загальний час який необхідно витратити на виконання проекту складатиме 55 днів, але оскільки деякі дні є вихідними та святковими, тому проект перевищить запланований строк виконання. Застосуємо метод ймовірних оцінок з метою визначення тривалості робіт

(табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Тривалість робіт по впровадженню проекту ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Код роботи	Тривалість	
	Середнє очікуване, tоч	Середнє квадратичне, σі
1.1	(3*4+2*6)/5 = 4,8	0,4
1.2	1,1	0,3
1.3	1,1	0,3
1.4	1,1	0,3
2.1	1,8	0,4
2.2	1,8	0,4
2.3	4,8	0,4
2.4	2,8	0,4
3.1	1,8	0,4
3.2	1,8	0,4
3.3	1,8	0,4
3.4	2,8	0,4
4.1	2,8	0,4
4.2	1,1	0,3

Розраховуючи різницю між оптимістичним та оптимістичним часом виконання робіт слід приділити увагу чим більша різниця між оптимістичним і песимістичним часом, тим більше σ, тобто зростає ступінь невизначеності в оцінці тривалості робіт [32].

Загальну суму потрібних капітальних вкладень представимо у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати на впровадження проекту ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

№ п/п	Назва витрат	Сума, тис. грн
1	Обладнання необхідне для обслуговування нового напрямку діяльності	150
2	CRM-система	26,19
3	Навчання персоналу	22,5
Всього витрати на проект		198,69

При впровадженні запропонованої програми стратегічного розвитку в ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області на підприємстві відбудуться певні зміни, які призведуть до збільшення кількості персоналу, розширенню організаційної структури підприємства, збільшенню фонду оплати праці, тощо. Таким чином, необхідно провести аналіз ефективності реалізації стратегії кількісних показників оцінки.

Розрахуємо показники ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку, при цьому визначимося, що строк функціонування обладнання розрахований на 3 роки і розрахункова ставка відсотка визначена 10% річних.

Грошовий потік – фактичні чисті готівкові кошти, які надходять до підприємства (чи витрачаються ним) протягом деякого визначеного періоду. Дуже важко здійснити правильні прогнози відносно витрат і прибутків від великих проектів, і тому помилка в прогнозі також може бути значною [45].

Проведемо розрахунок NPV та представимо його у табл. 3.15. Він показує величину грошових коштів, яку інвестор очікує отримати від проекту, після того, як грошові притоки окуплять його первинні інвестиційні витрати і періодичні грошові відтоки, пов'язані із здійсненням проекту [45].

Таблиця 3.10

Розрахунок NPV запропонованого проекту ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Рік	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний множник, і = 25%	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.
1	2	3	4=2-3	5	6=4*5
0	0	450	- 450	1	- 450
1	800	420	380	0,769	292,22
2	1800	410	1 390	0,591	821,49
Чиста приведена вартість					663,70

Чистий грошовий потік розраховують шляхом дисконтування за формулою (3.9) [45]:

$$PV_t = \frac{NCF_t}{(1+r)^k} \quad (3.7.)$$

де NCF – чистий грошовий потік за окремі періоди (роки);

$(1 + r)^k$ – дисконтний множник;

r – ставка дисконтування, або норма дисконту.

У випадку, коли NPV > 0 – проект варто приймати до реалізації; якщо NPV < 0 – проект варто відхилити, бо він збитковий; NPV = 0 – проект не прибутковий і не збитковий. У нашому випадку, бачимо, що проект прибутковий, оскільки NPV> 0

Тепер розрахуємо термін окупності щоб дізнатися через який період інвестиції почнуть окупатися.

Термін окупності розраховується за формулою (3.10) [45]:

$$I_{ок} = \frac{I}{ЧД_t^s}$$

де T_{ok}– термін окупності;

I – обсяг інвестицій по проекту;

$ЧД_t^{(s)}$ – річна сума грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту.

Ток = 1,5 (роки.)= 18 місяців

Тобто термін окупності проекту становить близько 18 місяців.

Одним із способів використання концепції приведеної вартості до аналізу інвестиційних проектів є визначення індексу прибутковості. PI визначає, який дохід отримає інвестор на одну умовну грошову одиницю та показує запас фінансової міцності проекту. Якщо PI > 1, то проект ефективний [45].

Цей метод показує приведену вартість доходу з розрахунку на одиницю приведених витрат за формулою (3.11) [45]:

$$PI = \sum \frac{P_k}{(1+i)^n} \div IC = 1{,}229 \quad (3.9),$$

де PI – індекс прибутковості; Pk – чистий грошовий потік; i – норма дисконтування;

n – роки реалізації інноваційно-інвестиційного проекту; IC – загальний обсяг інвестицій по проекту.

Провівши розрахунки приведеної вартість чистого грошового потоку по проекту та загального обсягу інвестицій було визначено, що індекс прибутковості більше 1, що свідчить про те, що інвестиційний проект вартий уваги. Так, індекс прибутковості за проектом становить 1,229, що свідчить про надійність проекту, оскільки за нормативними значеннями при PI > 1 проект вважається ефективним. Результати розрахунків зведемо у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Результати оцінки ефективності впровадження запропонованого проекту в ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Показник	Значення	Критерій ефективності
NPV	663,71 тис. грн.	> 0
T_{ok}	1,5 років	< 5 р
PI	1,229	> 1

З узагальнення результатів по проекту, наведеного у табл. 3.11 видно, що запропонований проект має низький рівень ризику та є ефективним. Про це свідчить індекс рентабельності інвестицій, який перевищує 1 та термін окупності, який складає менше 5 років.

Аналіз основних показників дає змогу оцінити у грошовому вираженні, наскільки вдалим було впровадження проекту та який ефект це принесло підприємству.

На основі проведеного за різними методиками аналізу зможемо економічно обґрунтувати доцільність запропонованих заходів з покращення показників організаційно-економічного забезпечення підприємства, а саме доцільність впровадження запропонованого проекту в діяльність ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області.

Отже, проведений аналіз свідчить про доцільність проекту, оскільки запропоновані заходи призведуть до збільшення прибутків, покращення фінансових показників та іміджу підприємства, що свідчить про ефективністьобраної стратегії розвитку.

Серед методів інвестиційної привабливості підприємства є метод розрахунку NPV, періоду окупності, індексу доходності та аналізу реагування.

Аналіз чутливості реагування починається з ситуації базового випадку, що розробляється, використовуючи очікувані величини кожної вхідної змінної. В аналізі чутливості ми змінюємо кожну змінну величину на декілька визначених процентних пункти вище та нижче очікуваної величини, не зачіпаючи інші. Після цього розраховується нове значення чистого грошового потоку для кожної з цих величин і потім набір значень NPV зображується на графіку разом із змінною величиною, що була змінена. Може статися, що змінні витрати, можуть бути більше або менше на 5%, 10%.

Розрахунки зробимо для першого року реалізації проекту.

Результати обчислень зведемо в табл. 3.12. Отже, з проведеного аналізу бачимо, що NPV чутливий до змін змінних витрат. Зменшення витрат на 10%

призводить до збільшення NPV на 15,49%.

Таблиця 3.12

Залежність NPV від зміни змінних витрат в ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Зміна змінних витрат, %	Змінні витрати, грн.	NPV, тис. грн.	NPV диск, тис грн.	Абсолютне Відхилення грн.	Відносне відхилення %
-10	30,6	15880	14436,4	1936,4	15,49
-5	32,3	14220	12927,3	427,3	3,42
0	34	13750	12500	0	0
+5	35,7	10880	9891	-2609	-20,9
+10	34,1	9220	8381,8	-4118,2	-33

Далі дослідимо вплив зміни обсягу реалізації продукції на NPV.

Можлива ситуація, коли продукція перестане користуватися попитом у населення, на ринку з'явиться сильний конкурент, який залучить велику кількість споживачів, які користувалися нашою продукцією. Під впливом цих та багатьох інших факторів, обсяг реалізації може зменшитися.

1) Якщо обсяг реалізації продукції зменшиться на 10%, тоді:

Обсяг реалізації буде становити:

$V_{реал}$ =1400 х 0,9 = 1260 тис. од.

Зменшення обсягу реалізації призведе до зменшення прибутку: NPV =(1260 х 600 - (47600+18700+530)) х 0,7+530=6670 тис. грн.

NPV диск=6670/ $(1+0,1)^1$ = 6063,6 тис. грн. Розрахуємо абсолютне відхилення NPV.

Δ NPV =6063,6 – 12500 =-6436,4 тис. грн.

Відносне відхилення буде дорівнювати:

%Δ NPV =(6063,6 / 12500) х 100-100=-51,49%.

Як бачимо, що зменшення обсягу реалізації на 10%, може бутикатастрофічним для підприємства.

2) Якщо обсяг реалізації продукції зменшиться на 5%, тоді отримаємо такіпоказники:

$V_{реал}$ =1400 х 0,95 = 1330 тис. од.

NPV =(1330 х 600 - (47600+18700+530)) х 0,7+530=9610 тис. грн.

NPV диск =9610 / $(1+0,1)^1$ = 8736,3 тис. грн.

Δ NPV =8736,3 – 12500 = -3763,7 тис. грн.

%Δ NPV =(8736,3 / 12500) х 100-100= -30,1%.

Як бачимо, що зменшення обсягу реалізації на 5% призведе до зменшенняNPV на 30,1%.

3) Якщо обсяг реалізації збільшиться на 5%, тоді:

$V_{реал}$ =1400 х 1,05=1470 тис. од.

NPV =(1470 х 600 - (47600+18700+530)) х 0,7+530=15490 тис. грн. NPV диск=15490 / $(1+0,1)^1$= 14081,8 тис. грн.

Δ NPV = 14081,8 – 12500 = 1581,8 тис. грн.

%Δ NPV =(14081,8 / 12500) х 100-100= 12,65%.

Як бачимо, що збільшення обсягу реалізації на 5% призведе до збільшенняЧГП на 12,65%.

4) Якщо обсяг реалізації збільшиться на 10%, тоді:

$V_{реал}$ = 1400 х 1,1 = 1540 тис. од.

NPV =(1540 х 600 - (47600+18700+530)) х 0,7+530=18430 тис. грн.

NPV диск =18430 / $(1+0,1)^1$ = 16754,5 тис. грн. Δ NPV = 16754,5 – 12500 = 4254,5 тис. грн.

%Δ NPV =(16754,5 / 12500) х 100-100= 34%.

Збільшення обсягу реалізації на 10%, збільшить NPV на 18430 тис. грн., щоскладає 34 %. Результати розрахунків представлені в табл. 3.13.

Дослідимо вплив зміни вартості капіталу на NPV.

1) Якщо вартість капіталу зменшиться на 10%, тоді вона становитиме:

d=10x0,9=9%.

Розрахуємо NPV диск при ставці відсотка 9%: NPV диск =13750/(1+0,09)^1 =12614,6 тис.грн.

Δ NPV =12614,6-12500=114,6 тис. грн.

%Δ NPV =(12614,6/12500)x100-100=0,92%.

Таблиця 3.13

Залежність NPV від зміни обсягу реалізації ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області

Зміна обсягу реалізації, %	Обсяг реалізації, тис. пар.	NPV, тис. грн.	NPV диск, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
-10	1260	6670	6063,6	-6436,4	-51,49
-5	1330	9610	8736,3	-3763,7	-30,1
0	1400	13750		0	0
+5	1470	15460	14081,8	1581,8	12,65
+10	1540	18430	16754,5	4254,5	34

2) Якщо вартість капіталу зменшиться на 5%, тоді вона становитиме:

d=10x0.95=9.5%.

NPV диск=13750/(1+0,095)^1 =12557 тис. грн. Δ NPV =12557-12500= 57 тис. грн.

%Δ NPV =(12557 / 12500) x 100-100=0,45%.

3) Якщо вартість капіталу збільшити на 5%, тоді:

d=10x1.05=10.5%.

NPV диск =13750/(1+0,105)^1 =12443,4 тис. грн. Δ NPV =12443,4 – 12500 = -56,5 тис. грн.

%Δ NPV =(12443,4 / 12500)x100-100= -0,45%.

4) Якщо вартість капіталу збільшиться на 10%, тоді:

d=10*1,1=11%.

NPV диск=13750/(1+0,11)^1

=12387,4 тис. грн. Δ NPV =12387,4

– 12500 = -112,6 тис. грн.

%Δ NPV =(12387,4 / 12500)x100-100= -0,9%.

Наведені розрахунки представимо в табл. 3.14.

Як бачимо з попередніх розрахунків, вплив зміни вартості капіталу на NPV незначний. Зміна вартості капіталу на 10% приводить до зміни NPV лише на 0,9%. Але вплив буде зростати при збільшенні періоду реалізації проекту.

Таблиця 3.14

Залежність NPV від зміни вартості капіталу

Зміна вартості капіталу,%	Дисконтн аставка, %	NPV диск.,тис. грн.	Відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
-10	9	12614,6	114,6	0,92
-5	9,5	12557	57	0,45
0	10	0	0	0
+5	10,5	12443,4	-56,5	0,45
+10	11	12387,4	-112,6	-0,9

Загальний економічний ефект по реалізації запропонованих заходів полягає в тому, що по кожному запропонованому заходу підприємство отримує або додатковий прибуток або додаткову економію витрат яка в кінцевому підсумку впливає на загальну величину прибутку. З метою зниження ризику конкуренції і розширення асортименту продукції, що виробляється даному підприємствурекомендується диверсифікація діяльності за допомогою виробництва супутніх видів продукції.

Застосування інформаційного забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області, адаптованого до наявного рівня менеджменту, дозволить генерувати такі переваги: сприятиме

мінімізації паперової складової документообігу; підвищить результативність, швидкість та якість обробки інформаційних потоків; сприятиме гармонізації інформаційних потоків і комунікаційних взаємодій; стимулюватиме формуванню гнучкої інформаційної архітектури; знизить трудомісткість і вартість інформаційного забезпечення; сприятиме нарощенню компетентностей персоналу [16, с. 183]; скоротить терміни обробки інформаційних потоків; забезпечить швидкий доступ до інформації; підвищить ризикозахищеність; забезпечить надійність зберігання інформації; забезпечить необхідну конфіденційність обробки та зберігання тощо. Роль інформаційного забезпечення полягає не тільки в підвищенні результативності та інформаційній підтримці стратегічного розвитку, але і в розширенні нових можливостей та примноженні конкурентних переваг аграрних підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління підприємством являє собою діяльність відповідних органів і посадових осіб, спрямовану на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів для отримання прибутку, задоволення соціальних і економічних інтересів працівників підприємства.

У роботі досліджуємо діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області.

Розглянутий фінансовий стан ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області свідчить про те, що підприємство має нестійкий фінансовий стан, адже протягом аналізованого періоду спостерігаємо зменшення чистого прибутку підприємства, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

Основна мета стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області – створення такої системи, яка давала б можливість на підставі аналізу зовнішнього і внутрішнього стратегічного потенціалу забезпечувати ефективне довгострокове існування підприємства в навколишньому середовищі.

Для обґрунтування загальної стратегії розвитку ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області ми використовуємо метод SPACE-аналізу. Проведений стратегічний аналіз діяльності ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області свідчить про те, що воно має можливість розширити асортимент продукції, утримати репутацію споживачів та залучити нові інвестиції. Визначено також, що існують загрози появи дешевшої сільськогосподарської продукції на ринку, можливість несприятливих погодних умов та знецінення грошей. Згідно з PEST-аналізом, зовнішні фактори, що можуть вплинути на досліджуване підприємство, перебувають на середньому рівні.

А також, за допомогою матриці БКГ розробили стратегію сільськогосподарського підприємства щодо їх продуктового портфеля.

Отримана в результаті аналізу за методом БКГ продуктова стратегія є досить привабливою, оскільки дає змогу за рахунок зняття з виробництва неперспективної продукції перетворити один з продуктів зі «Знаків питання» в незаперечну «Зірку». Такий стратегічний підхід дасть змогу ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області завоювати стале місце на ринку сільськогосподарської продукції і, можливо, отримати необхідні кошти для розкручування нових продуктів, але це вже питання майбутніх розробок стратегічних ліній.

Після проведення стратегічного аналізу третім важливим етапом здійснення стратегічного планування на сільськогосподарському підприємстві є побудова стратегії. Оскільки ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області є підприємством із середнім рівнем стратегічної спроможності, то для розробки стратегії пропонується використовувати метод роудмеппінг, тобто побудова дорожньої карти, або метод збалансованої системи показників.

Тобто, основною стратегічною ціллю для ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області є впровадження інноваційних технологій для отримання стійкого прибутку шляхом зростання продуктивності та ефективності сільськогосподарського виробництва. Таким чином, пропонується запровадити нову технологію, що полягає в постійному моніторингу стада корів. Дана технологія дає можливість виявляти найменші відхилення у стані їх здоров'я. Вона реалізується а допомогою особистого електронного передавача, що прикріплюється до нашийника кожної корови. Використовуючи його, впродовж дня збирається інформація про тварину (фізіологічні параметри, активність корів, якість годівлі) та передається на центральний комп'ютер. Дана технологія використовується однією з найуспішніших агрокомпаній в Україні корпорацією "Сварог Вест Груп". Для реалізації цієї технології на початковому етапі потрібно укласти договір

з постачальником технології. Після року використання провести аналіз апробованої технології та прийняти рішення про її подальше використання.

На основі проведеного за різними методиками аналізу зможемо економічно обґрунтувати доцільність запропонованих заходів з покращення показників організаційно-економічного забезпечення підприємства, а саме доцільність впровадження запропонованого проекту в діяльність ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області.

Отже, проведений аналіз свідчить про доцільність проекту, оскільки запропоновані заходи призведуть до збільшення прибутків, покращення фінансових показників та іміджу підприємства, що свідчить про ефективністьобраної стратегії розвитку.

Застосування інформаційного забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «НАДІЯ» Уманського району Черкаської області, адаптованого до наявного рівня менеджменту, дозволить генерувати такі переваги: сприятиме мінімізації паперової складової документообігу; підвищить результативність, швидкість та якість обробки інформаційних потоків; сприятиме гармонізації інформаційних потоків і комунікаційних взаємодій; стимулюватиме формуванню гнучкої інформаційної архітектури; знизить трудомісткість і вартість інформаційного забезпечення; сприятиме нарощенню компетентностей персоналу; скоротить терміни обробки інформаційних потоків; забезпечить швидкий доступ до інформації; підвищить ризикозахищеність; забезпечить надійність зберігання інформації; забезпечить необхідну конфіденційність обробки та зберігання тощо. Роль інформаційного забезпечення полягає не тільки в підвищенні результативності та інформаційній підтримці стратегічного розвитку, але і в розширенні нових можливостей та примноженні конкурентних переваг аграрних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Харів П.С., Кирич Н.Б. Економіка підприємства:посіб. з самост. вивч. курсу. Тернопіль: ТІСІТ, 2007. 312 с.

2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічніположення та прикладні механізми. Т.: Лілея, 1997.

3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006.

4. Баранцева С. Стратегічне управління прибутком як регулятор діяльності підприємств. Торгівля і ринок України, 2008. вип. 14, т. 2. С. 81-86.

5. Білоус О.Г., Білоус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоспроможність та ефективність. К.: Знання, 2018. 210 с.

6. Бутник О.М. Економіко-математичне моделювання динамічних закономірностей розвитку економічних систем. Харків: Інжек, 2008. 224 с.

7. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб., вид. 2-ге, виправл. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 504 с.

8. Василенко В.О., В.Г. Шматько. Інноваційний менеджмент: навч.посіб. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2011. 440 с.

9. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підруч. К.: КНЕУ, 2008. 290 с.

10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічнемоделювання: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000.

11. Гримблат С., Воронов М. Організаційна культура та командна діяльність. Персонал. 2013. № 3. С. 67-74.

12. Дашкевич А.В., Ващенко К.О., Білоус Г.М. Практичні рекомендації щодо започаткування і ведення підприємницької діяльності. Посібник, 2006. 207 с.

13. Житна І.П. Економічний аналіз господарської діяльності

підприємств: навч. посіб.: пер. з рос. К.: Вища школа, 2007. 217 с.

14. Жнякін Б.О., Нескреба А.М. Економіка підприємства: навч. посіб.для студ. ВНЗ. Д.: Альфа-пресс, 2015. 160 с. 543 с.

15. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. Т. 1. К.: УФІМБ, 2005. Зінь В.А. Планування діяльності підприємства: підруч. К.: ВД “Професіонал”, 2004. 320 с.

16. Зятковський І.В. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: Кондор, 2004. 364 с.

17. Іванова І.В. Менеджмент підприємства: практикум: навч. посіб. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 247 с.

18. Ізмайлова К.В. Сучасні технології фінансового аналізу: навч. посіб. К.: МАУП, 2005. 148 с.

19. Іващенко В.М., Болох М.А. Економічний аналіз господарської діяльності. К.: ЗАТ “Нічлава”, 2010. 204 с.

20. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: підруч.; за ред. проф. А.Г. Загороднього. Вид. 3-тє, переробл. і доповн. К.: Знання, 2008.

21. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. К: Знання, 2008. 378 с.

22. Крайник О.П., Барвінські Є.С. Економіка підприємства: навч. посіб.Львів: Інтелект, 2011. 240 с.

23. Кривонос А.О. Бізнес-планування на підприємстві: навч. посіб. К.:МАУП, 2009. 160 с.

24. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб’єктів господарювання. К.:КНЕУ, 2004. 352 с.

25. Ліпич О.М. Управління і регулювання виробничо-ресурснимпотенціалом підприємств. Л.: Економічна думка, 2006. 245 с.

26. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищихнавч. закл. К.: “Кондор”, 2003. 556 с.

27. Павленко І.А., Гончарова Н.П., Швиданенко Г.О. Економіка та

організація інноваційної діяльності: навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 150 с.

28. Паленичак О. В. Збереження й відтворення родючості грунтів якголовна умова сталого розвитку сільських територій. Економіка АПК. 2012. № 6. С. 91.

29. Панас Р. М. Основи моніторингу та прогнозування використання земель: навч. посіб. К. : Каравела, 2011. 224 с.

30. Перспективи екологізації аграрного виробництва в Україні: зб. наук. праць; за заг. ред. Ю. О. Лупенка, О. В. Ходаківської. К.: ННЦ ІАЕ, 2012. 182 с.

31. Петрина М.Ю., Петрина М.Ю., Максим'юк С.В. Оцінка та аналіз конкурентоспроможності інноваційних проектів у стратегічному управлінні технологічних парків України. Наук. вісн. Івано-Франків. нац. техн. ун-ту нафти і газу. 2009. №3. С. 126-129.

32. Петрович Й.М., Лущак Н.С. Формування конкурентного потенціалу організації на інноваційних засадах. Вісн. нац. ун-ту "Львівська політехніка".Львів, 2011. Вип. 698 "Проблеми економіки та управління". С. 3-10.

33. Петруха С., Колотуша М. Методологічні засади аналізу фінансовогостану хлібопекарської підгалузі харчової промисловості України. Економіст. 2017. № 5. С. 15-27.

34. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 454 с.

35. Садєков А., Гусєва О. Методичний підхід до оцінки ефективності стратегічних змін на підприємстві. Вісн. Київського нац. торг.-екон. ун-ту. 2006. №2. С. 5-9.

36. Сердюк О.Д. Теорія і практика менеджменту: навч. посіб. К.: Професіонал, 2008. 432 с.

37. Смоляр Л.Г., Халімон А.А. Роль соціального капіталу у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. №2. С. 201-209.

38. Соловьов І.О., Мурзак О.О. Маркетингові аспекти діяльності суб'єктів ринку хлібобулочних виробів. Економіка АПК. 2005. № 2. С. 100-106.

39. Сердюк О.Д. Теорія і практика менеджменту: навч. посіб. К.: Професіонал, 2008. 432 с.

40. Стеценко І.Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: навч. посіб. К.: А. С. К., 2005. 224 с.

41. Тарасенко І.О., Королько О.М., Белявська К.С. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління. Актуальні проблеми економіки. 2009. №9. С. 133-141.

42. Тарнавська Н.П. Шляхи забезпечення інноваційного типу конкурентної поведінки підприємств в умовах розвитку k-суспільства. Актуальні проблеми економіки. 2010. №11. С. 156-164.

43. Техінов Ю.В. Бенчмаркінг, бізнес-розвідка як складові успішного розвитку бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2007. №9. С. 126-132.

44. Тирпак О.В., Тирпак В.І. Організаційні структури бізнесу: порядок створення і функціонування. Тернопіль: Джура, 2008. 340 с.

45. Транченко Л.В. Формування організаційної структури підприємства відповідно до вимог програмно-цільового управління. Актуальні проблеми економіки. 2006. №4. С. 158-164.

46. Труш Ю.Л. Обґрунтування основних проблем та аналіз хлібопекарської галузі в Україні під час економічної кризи. Формування ринкових відносин в Україні. Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності. Київ, 2010. № 1. С. 98-101.

47. Труш І. Приватне підприємство як важливий чинник сприяння розвитку малого бізнесу. Право України. № 10. 2007. С. 50-54.

48. Туленков М. Особливості управління кадровим потенціалом сучасної організації. Довідник кадровика. 2007. №3. С. 102-108.

49. Фаріон І.Д., Чичун В.А. Стратегічний аналіз: навч. посіб.

Тернопіль:Екон. думка, 2005. 528 с.

50. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Вид. 2-ге, змін. К.: КНЕУ, 2013. 324 с.

51. Федоренко, В.Ф. Гриньов В.Г., Федулова Л.І. Бізнес-менеджмент: навч. посіб.; за заг. ред. Л.І. Федулової. К.: МАУП, 2007.

52. Хміль Ф. Удосконалення управління вітчизняними організаціями в контексті економічних та суспільних змін. Вісн. Терноп. нац. екон. ун-ту. 2009. №1. С. 31-35.

53. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: навч-метод. посіб. для сам ост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 108 с.

54. Цигилик В.М., Кошулько О.П. Роль аналізу фінансової діяльності підприємства у системі стратегічного управління. Економіка. Фінанси. Право.2016. №7. С. 8-13.

55. Язвінська Н.В., Касперович Я.О. Маркетингова веб-стратегія підприємства – данина моді чи вимога сучасності? Маркетинг в Україні. 2011. №2. С. 51-54.

56. Ярошевич Н.Б. Управління виробничими ресурсами та функціональний поділ виробничої системи. Вісн. НУ “Львівська політехніка”: “Логістика”. Львів: В-во НУ “Львівська політехніка”, 2011. № 424. С. 367.