

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ «БАКАЛАВР»**

на тему: «Організація стратегічного управління та шляхи її удосконалення у товаристві з обмеженою відповідальністю “Нива один” Львівського району Львівської області»

Виконала: студентка 2 курсу, групи МО-22СП

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Ковалюк Тетяна Русланівна

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент Синюк О.В.

(прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є.В. ХРАПЛИВОГО**

Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри _____
(підпис)

(звання, ступінь, прізвище та ініціали)
«30» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу студента

Ковалюк Тетяні Русланівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Організація стратегічного управління та шляхи її удосконалення у товаристві з обмеженою відповідальністю “Нива один” Львівського району Львівської області».

Керівник роботи к.е.н., доцент Синюк О.В.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом по університету від 30 грудня 2022 р. № 453 / к-с

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: методичні рекомендації, фінансова звітність підприємства, рекомендована література, статистичні збірники

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

ВСТУП.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.

1.1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

1.2 Сутність та особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.

1.3 Теоретико-методологічні засади проведення стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “НИВА ОДИН”.

2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного господарства.

2.2 Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства.

2.3 Моніторинг стратегічної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “НИВА ОДИН”.

3.1 Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження логістично-маркетингової стратегії в господарстві.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

5. Перелік графічного матеріалу: графіки, схеми, діаграми

6. Дата видачі завдання 30.12.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для кваліфікаційної роботи).	30.12.22- 24.02.23
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	24.02.23- 06.03.23
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК.	07.03.23- 03.05.23
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	04.05.23- 13.05.23
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	13.05.23- 12.06.23

Студент _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Синюк О.В.
(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

Анотація

В кваліфікаційній роботі розглядаються теоретичні основи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, аналізується стан стратегічного управління в досліджуваному господарстві. На основі результатів проведеного аналізу розроблені шляхи вдосконалення стратегічного управління в досліджуваному господарстві.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегія, стратегія розвитку, стратегічне управління, моніторинг стратегічної діяльності.

Annotation

The theoretical basis of strategic management of agricultural enterprises is considered in the qualification work. The organizational and economic characteristics of the research object are given, the state of strategic management in the studied economy is analyzed. Based on the results of the analysis, ways of improving strategic management in the studied economy were developed.

Key words: sustainable development, strategy, development strategy, strategic management, monitoring of strategic activity.

УДК: 336.71:005.21

Організація стратегічного управління та шляхи її удосконалення у товаристві з обмеженою відповідальністю “Нива один” Львівського району Львівської області. Ковалюк Т.Р. – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого – Дубляни, Львівський НУП, 2023.

Кваліфікаційна робота: 76 стор. текстової частини, 9 рисунків, 10 таблиць, 30 джерел.

В кваліфікаційній роботі розглядаються теоретичні основи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами, зокрема теоретичні основи формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, а також сутність і особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.

Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, аналізується стан стратегічного управління в досліджуваному господарстві.

На основі результатів проведеного аналізу розроблені шляхи вдосконалення стратегічного управління в досліджуваному господарстві.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегія, стратегія розвитку, стратегічне управління, моніторинг стратегічної діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	8
1.1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.....	8
1.2 Сутність та особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.....	12
1.3 Теоретико-методологічні засади проведення стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств.....	19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “НИВА ОДИН”..	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного господарства.....	31
2.2 Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства.....	35
2.3 Моніторинг стратегічної діяльності підприємства.....	45
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “НИВА ОДИН”..	60
3.1 Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку.....	60
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження логістично-маркетингової стратегії в господарстві.....	66
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	101

ВСТУП

Входження України до світового економічного простору відкрило нові можливості для вітчизняних підприємств, але також поставило перед ними виклики, пов'язані з необхідністю опанування нових “правил” взаємодії з зовнішнім оточенням. Це призвело до необхідності вдосконалення управління діяльністю підприємств, впровадження сучасних методологій менеджменту, застосування сучасних підходів, принципів та інструментів у управлінні підприємством.

Одним із ключових елементів успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі є стратегічне управління. Воно дозволяє підприємствам визначати свою місію, цілі та стратегії, а також розробляти плани дій для досягнення успіху на ринку.

В контексті сільськогосподарських підприємств, вдосконалення стратегічного управління є особливо актуальним. Аграрний сектор піддається впливу різних чинників, таких як зміни клімату, зростання попиту на екологічно чисті продукти та конкуренція на ринку. Відповідно, підприємства потребують стратегічного планування та управління, щоб адаптуватися до змін у галузі, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільність та рентабельність своєї діяльності.

Вдосконалення стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах може сприяти впровадженню нових технологій та інновацій, що підвищують продуктивність, якість та стійкість сільськогосподарського виробництва. Нові технології можуть допомогти підприємствам підвищити ефективність використання землі, знизити вплив на довкілля та поліпшити умови праці. Адаптація до нових технологій і інновацій вимагає стратегічного планування та управління, яке дозволить підприємствам ідентифікувати та впроваджувати необхідні зміни.

Таким чином, вдосконалення стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах є надзвичайно актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи є формування та вдосконалення системи стратегічного управління на підприємстві.

Для досягнення визначеної мети було поставлено наступні завдання:

- дослідження сутності стратегії та її ролі у діяльності підприємства;
- проведення аналізу господарської діяльності ТзОВ “Нива один”;
- діагностика стану стратегічного управління у ТзОВ “Нива один”;
- визначення напрямів вдосконалення стратегічного управління у ТзОВ “Нива один”.

Об’єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю “Нива один”, а предметом – процес стратегічного управління підприємством.

У процесі дослідження використовувалися наукові методи, такі як абстракція, системний аналіз, методи екстраполяції, факторного аналізу, а також табличні і графічні методи для наочного представлення матеріалу.

Інформаційною базою роботи стали діалектичний метод пізнання, закони і економічні категорії, нормативно-правові та методичні документи, а також роботи з періодичних видань, що стосуються планування та стратегічного управління в підприємстві, а також статистичні та бухгалтерські звітні матеріали ТзОВ “Нива один”.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств

Сільськогосподарські виробники зобов'язані створювати власні стратегії розвитку, визначати ринкові можливості та конкурентні переваги, оцінювати стратегічні виклики та небезпеки через свою економічну незалежність. Мати чітке стратегічне бачення, вміти швидко адаптуватися до мінливих обставин і вміти реалізувати план на практиці необхідне для того, щоб сільськогосподарські підприємства досягли своїх цілей і могли досягти успіху в майбутньому. Необхідно розробити нові теоретичні підходи щодо управління сільськогосподарськими підприємствами у відповідь на зміну економічних умов, беручи до уваги диверсифікацію економіки, глобалізацію та проникнення транснаціональних корпорацій на внутрішні ринки.

Давайте спочатку з'ясуємо фундаментальні значення термінів “розвиток бізнесу” та “стратегія”, щоб зрозуміти характеристики. Зрозуміло, що кожне визначення поняття “розвиток бізнесу” поєднує в собі два елементи: “постановка мети та заходи для досягнення мети” [4]. Було також визначено, що існує дві точки зору, з яких можна розглядати розвиток бізнесу.

З одного боку, розвиток бізнесу – це процес, спрямований на зміни у бізнесі, з іншого боку, розвиток бізнесу – це об'єктивний процес, що відбувається незалежно від намірів керівництва.

Термін “стратегія” має широкий набір сучасних визначень, кожне з яких пропонує свіжий погляд на його сутність чи доповнює вже існуюче. У 1950-х роках, коли реагування на несподівані зміни зовнішнього середовища стало вирішальним, термін “стратегія” увійшов до лексики менеджменту.

При визначенні стратегії важливо мати на увазі, що в той час як детермінована стратегія є чітко спланованою, стохастична стратегія генерується випадковими факторами. Ступінь нестабільності ділового середовища визначає, яким елементам остаточної стратегії надається пріоритет. Отже, “стратегія – це поєднання спланованих дій та швидких рішень щодо адаптації підприємства до нових обставин чи нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз для послаблення конкурентних позицій” [8]. Незалежно від розміру чи фінансових особливостей, стратегія як бізнес-ідея може бути застосована до усіх сфер бізнесу (рис. 1.1).

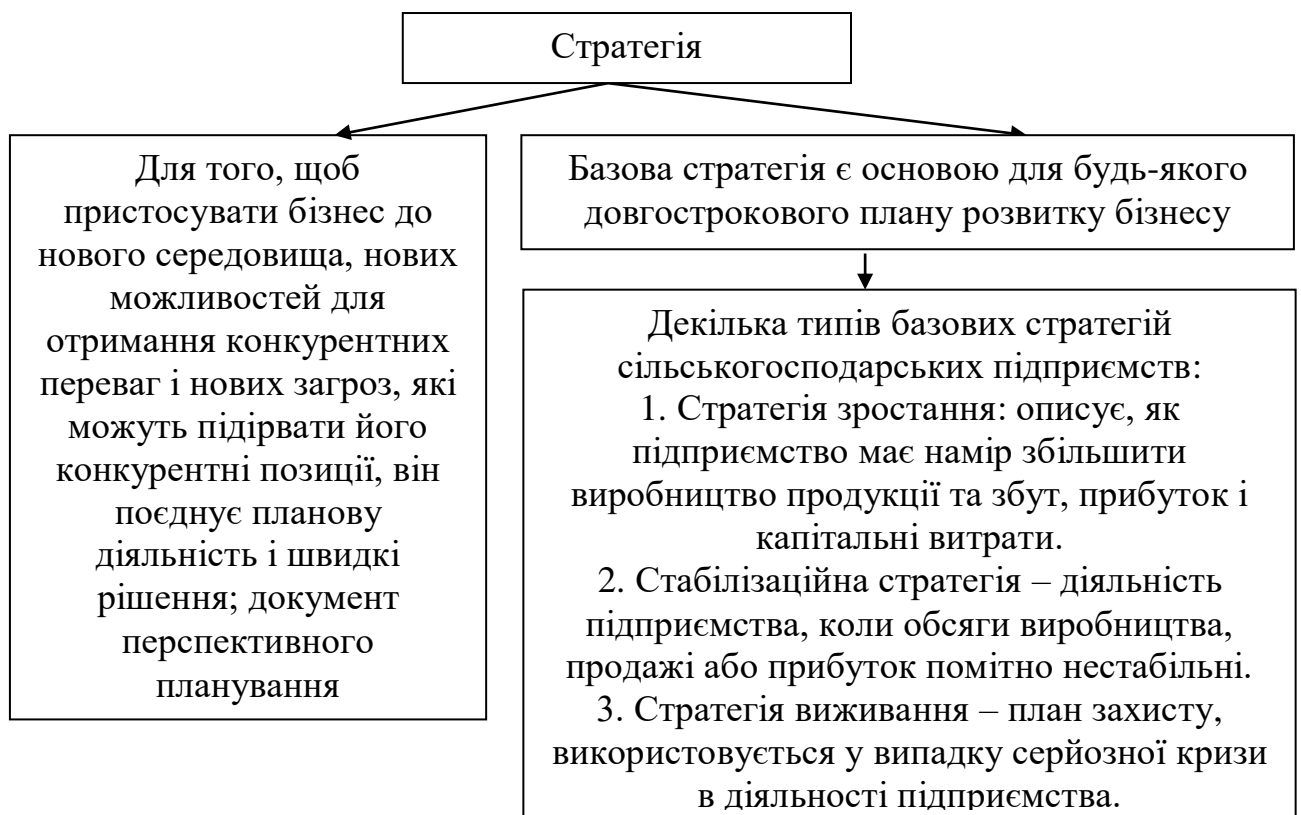


Рис. 1.1 – Види стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

Підсумовуючи думки науковців, які досліджують сутність і процес розробки стратегії, звернемо увагу на принципові підходи до визначення стратегій, які можна виразити у такій формі (рис. 1.2).

Ми не можемо сказати, що одна стратегічна ідея є вищою за іншу, досліджуючи підходи щодо визначення суті терміну “стратегія”, тому що, якщо взяти в цілому, вони пропонують більш чітке визначення.

Варто відзначити, що чимало вчених, які досліджують питання розробки стратегії, розглядають її як своєрідну процедуру. Однак не існує єдиного методу її визначення. Як свідчить аналіз літературних джерел, процес розробки стратегії, як правило, складається з багатьох послідовних етапів.

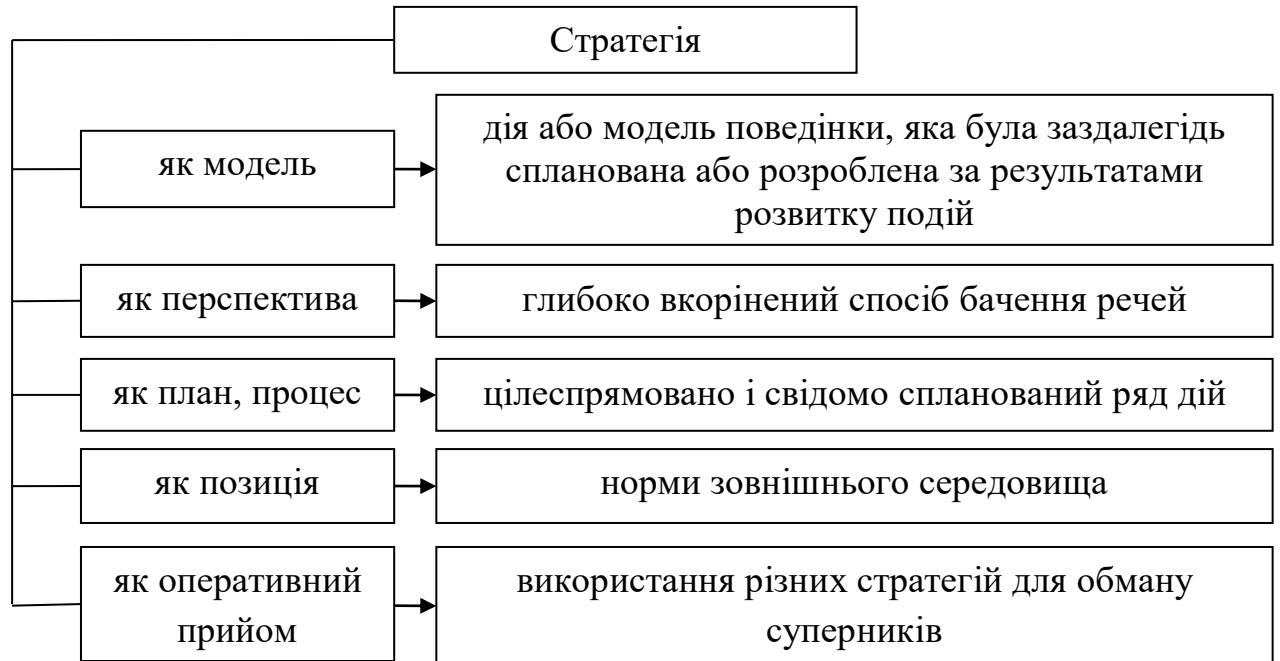


Рис. 1.2 – Концептуальні підходи щодо визначення суті терміну “стратегія”.

При розробці стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств у сьогоdnішніх умовах варто враховувати характерні особливості сільського господарства, зокрема: сезонність виробництва, асинхронність виробничого процесу в сільськогосподарському виробництві, підвищений виробничий ризик у сільськогосподарських підприємствах, нерівномірність надходжень доходів, потреба в кредитуванні поточних видатків, повільний оборот капіталу.

Однак кожен дослідник по-різному називає етапи розробки стратегії: від (аналіз зовнішнього середовища – планування розвитку – стратегічне планування – реалізація стратегії) до (визначення потреб ключових стейкхолдерів – визначення ключових можливостей організації – формування стратегічних програм, моніторинг виконання стратегічної програми та

визначення ефективності реалізації стратегії) у процесі формування стратегії [12].

Загальний формат часто залишається незмінним і, на нашу думку, в цілому стратегія як процес є динамічною сукупністю взаємопов'язаних процесів управління: визначення місії та цілей – аналіз робочого місця – розробка стратегії – реалізація та оцінка реалізації стратегії (рис. 1.3). Ці процеси “розумно слідують один за одним. Існує, однак, стійка реакція і, отже, негативний вплив кожного процесу на інші процеси і на них в цілому”.

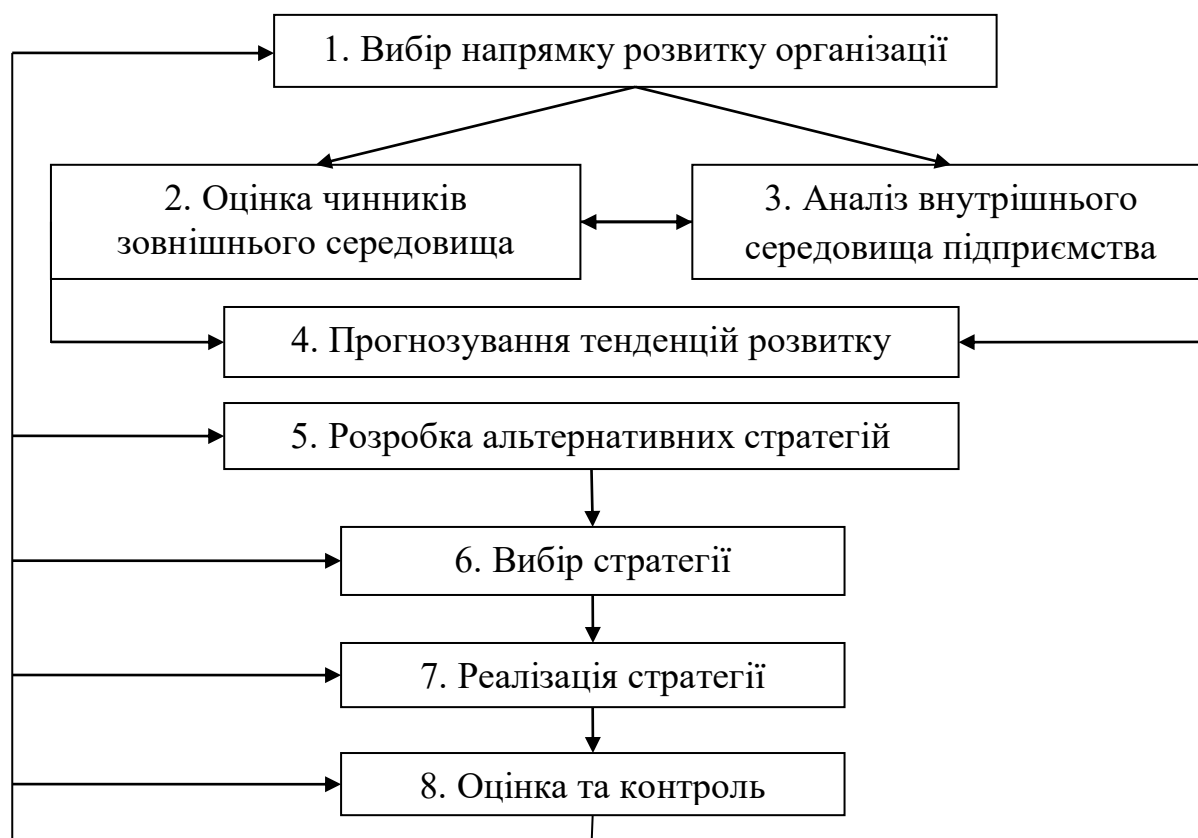


Рис. 1.3 – Основні етапи процесу розробки і реалізації стратегії.

Існуючі стратегії стають неефективними, як тільки вони застосовуються на практиці та зіткнувшись із зростаючою невизначеністю у зовнішньому середовищі. Тому дуже важливо, щоб коригування процесу розробки стратегії не були випадковими, а були добре спланованими, щоб уникнути надмірних витрат на вдосконалення стратегії.

Стратегія має забезпечити стале економічне зростання, розвиток сільськогосподарських підприємств та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. У той же час, хоча поняття “зростання” і “розвиток” споріднені, багато в чому їх зміст може не збігатися.

Зростання в основному полягає у збільшенні розміру компанії та розширенні виробництва (обсяг виробництва, дохід, кількість працівників тощо). Деякі економісти стверджують, що не кожне економічне розширення є хорошим. Бувають випадки, коли приплив коштів із країн, що розвиваються, викликав лише тимчасове зростання (без якісних змін). Ефективне економічне зростання є ключовою складовою перспективного плану соціально-економічного розвитку і базується на об’єктивно стабільних передумовах.

Розвиток – це якісна трансформація, яка передбачає модернізацію економічної системи, підвищення продуктивності, організацію роботи всіх підрозділів і підвищення якості продукції, що виробляється організацією.

1.2 Сутність та особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами

Дослідники мають на меті визначити та охарактеризувати суть стратегічного менеджменту. Не існує єдиного методу, який використовували б дослідники для вибору стратегій для підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємствами. Важко реалізувати єдину стратегію та застосувати універсальне стратегічне управління для всіх підприємств, оскільки кожне з них “унікальне” [15]. У результаті процес розробки стратегії для кожного визначається та вирішується на основі ринкової ситуації, розвитку потенційних можливостей, поведінки підприємств-конкурентів, загальних принципів розробки продуктів тощо. Усі терміни “конкурентна стратегія”, “стратегія конкуренції” та “комерційна стратегія” стосуються стратегії завоювання, підтримки та посилення конкурентної позиції.

На основі поняття «конкурентна стратегія» можна зробити висновок про природу та значення стратегічного управління для підтримки конкурентоспроможності підприємства. У наукових дослідженнях наводяться численні визначення стратегічного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1– Сутність поняття “стратегічне управління”

Науковці	Сутність поняття “стратегічне управління”
1. І. Ансофф	Діяльність, що пов’язана з встановленням цілей і завдань підприємства, підтримки різних взаємодій між підприємством та зовнішнім середовищем, які дозволяють підприємству реалізувати свої цілі, співмірні з його можливостями.
2. В. Василенко, Т. Ткаченко	Динамічна процедура, яка включає аналіз, вибір стратегії, планування, надання послуг і виконання підприємством розроблених планів.
3. А. Міщенко	Процедура створення конкурентної переваги підприємства та забезпечення ефективного стратегічного позиціонування, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливому середовищі.
4. А. Томпсон, А. Стрікленд	Процедура, за допомогою якої менеджери приймають рішення щодо довгострокових стратегій розвитку підприємства, його конкретних цілей, вибирають плани дій для їх реалізації, враховують усі потенційні внутрішні та зовнішні фактори.
5. З. Шершньова	Комплексна, формально-поведінкова процедура управління, яка допомагає в розробці та впровадженні на практиці успішних стратегій, які збалансовують відносини між підприємством та його зовнішнім середовищем і сприяють досягненню встановлених цілей.

Отже, процес постановки та досягнення цілей шляхом постійного балансування вимог і можливостей підприємства та навколишнього середовища можна узагальнити словами, що стратегічне управління є результатом наведених вище визначень. Конкурентна перевага та добре встановлена стратегічна позиція, яка забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах, є наріжним каменем будь-якого бізнес-плану на будь-якому організаційному рівні підприємства [12].

Щоб дати вичерпне визначення стратегічного управління, його важливо протиставити з операційним управлінням. Необхідно порівняти основні характеристики управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Співставлення видів управління

Характеристика	Стратегічне управління	Операційне управління
1. Завдання	Спостереження за змінами зовнішнього середовища, здатність до адаптації та пошук особливих шансів.	Пошук раціонального використання ресурсу, який принесе найбільший прибуток.
2. Ефективність	Збільшення чи зменшення частки ринку як міра стратегічної ефективності ринку.	Показник рентабельності бізнесу та прибутковості.
3. Місія	Створення конкурентних переваг, що забезпечують довгострокову роботу підприємства.	Виробництво продукції й отримання доходу.
4. Час	Довгостроковий прогноз.	Короткостроковий прогноз.

Тому для розробки відповідних наукових стратегій вітчизняні сільськогосподарські підприємства мають ефективно використовувати інструменти стратегічного управління. Необхідно раціонально обґрунтувати вибір механізмів його формування з метою підвищення конкурентоспроможності розвитку внутрішнього та зовнішнього ринків, враховуючи його особливості та чинників, що створюють конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств.

Взаємодія низки чинників, таких як “галузева приналежність, наявність чи відсутність науково-технічного потенціалу, рівень управління та кваліфікація персоналу, розмір підприємства, ступінь спеціалізації, концентрації та кооперації, тип виробництва, характеристики виробничого потенціалу”, визначає систему стратегічного управління підприємством [9].

Стратегічне управління виконує ряд важливих завдань, пов’язаних зі стратегічним аналізом, розробкою, впровадженням та моніторингом стратегій підприємств. Однак перш ніж створити стратегію, ми повинні дослідити ринок і

пристосувати роботу підприємства до його потреб. Основними завданнями є: “забезпечення ефективної взаємодії науки, освіти та виробництва у розвитку інновацій; організаційне та фінансове забезпечення виходу підприємства на нові ринки сільськогосподарської продукції; побудова системи соціальної та екологічної відповідальності за якість продукції; реалізація інноваційних проєктів” [17].

Впровадження стратегічного управління у підприємстві може бути реалізовано, коли підприємство стратегічно орієнтовано. Стратегічне планування, наприклад, дозволяє створити та використовувати інтегровану систему зі стратегічними планами та поточними діями з урахуванням стратегічних цілей. Це робиться для персоналу, який має здатність мислити стратегічно.

Переваги стратегічно орієнтованих підприємств включають:

- а) забезпечення того, щоб організація та її різноманітні функції були гнучкими та адаптованими до змін;
- б) мінімізацію негативних наслідків змін, що відбуваються;
- в) розвиток гнучкої структури зовнішніх зв'язків, що дозволить досягти майбутніх цілей;
- г) удосконалення управління, оскільки система стратегічних планів дає змогу порівнювати результати з поставленими цілями.

Усвідомлення вищезазначених переваг дає змогу створити логічний потік подій для реалізації концепції та створити систему стратегічного управління.

З огляду на діючі загальні принципи фінансового менеджменту, економічного механізму та організації фінансового менеджменту підприємства, принципами стратегічного управління є: “принцип перспективності, пріоритетності, реалізації, поетапності, комплексності” [17].

Процес впровадження, який включає такі пов'язані кроки, як розробка місії підприємства, визначення його цілей, оцінка та аналіз зовнішнього середовища, визначення сильних і слабких сторін, аналіз стратегічних

варіантів, вибір стратегій, впровадження та оцінка стратегій, забезпечує ефективність стратегічного управління.

Вибір завдань та цілей є першим і найважливішим етапом. Місія підприємства встановлює її місце та забезпечує керівні принципи й інструкції для розробки цілей і стратегій на різних рівнях підприємства. Стратегічні цілі мотивують співробітників, вказують напрям розвитку підприємства та контролюють виконання планів.

Для управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств наступним етапом є визначення того, як зовнішні та внутрішні чинники впливають на стан підприємства. Сільське господарство зараз переживає нестабільність зовнішнього середовища, що є джерелом соціально-економічних, технологічних та екологічних проблем для бізнесу. Коли є неоднозначність, аналіз зовнішнього середовища дозволяє сільськогосподарським підприємствам “виявляти потенційно сприятливі ситуації та загрози, визначати сильні та слабкі сторони конкурентів, а також напрями їх розвитку” [25]. Дослідження внутрішнього середовища розкриває можливості, потенціал, сильні та слабкі сторони, які підприємства можуть використовувати для досягнення своїх цілей.

Третій етап в управлінні стратегічним розвитком полягає у визначенні типу розвитку бізнесу, до якого ви зараз залучені, і, таким чином визначення ваших майбутніх перспектив. Співвідношення основного виробництва та елементів ефективності безпосередньо впливає на розвиток бізнесу.

Розмір і якість сільськогосподарських угідь, наявність людських ресурсів, кількість основних фондів – усе це слід враховувати при діагностиці розвитку сільськогосподарських підприємств. Зростання економіки країни залежить від винахідливості кожного підприємства, або “зміщення акценту на використання принципово нових технологій, передових організаційних та управлінських рішень” [21]. Від роду винахідницьких розробок залежить успіх ведення сільського господарства в довгостроковій перспективі, а отже, і процвітання всієї нації. Метою підприємства має стати припинення шкідливої діяльності,

вихід на нові ринки, заміна застарілих технологій, коригування обсягів виробництва відповідно до попиту і т.д.

Необхідно передбачити поведінку на ринку, враховуючи чинники зовнішнього середовища та потенційні зміни, створивши портфель стратегічних альтернатив і вибравши стратегію розвитку бізнесу. Визначте ресурси, які необхідно використовувати для досягнення цілей, і переконайтеся, що вони використовуються якомога ефективніше. Проведіть оцінку конкурентоспроможності та стратегічних конкурентних переваг підприємства.

Вибір основної стратегії та аналіз фінансів підприємства, виробництва, внутрішнього бізнес-потенціалу, конкурентних переваг, людських ресурсів, організаційної культури, суспільного іміджу та типу розвитку є основою стратегії підприємства. Поведінкові моделі визначаються на основі оцінки зовнішнього потенціалу підприємства: вони реагують на модель атаки з високим потенціалом і низьким захистом. Вибір захисної чи наступальної моделі поведінки визначає вибір однієї із трьох основних стратегій, запропонованих М. Портером (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Визначальні характеристики конкурентних стратегій

Тип конкурентної стратегії	Характерні риси
1. Стратегія диверсифікації	Використання відмінності окремих компонентів продуктів, які мають цінність для споживачів, для отримання конкурентних переваг.
2. Стратегія лідерства за низькими витратами	Досягнення конкурентних переваг за рахунок продуктивності праці та оптимізації витрат на сировину, матеріали та енергоносії.
3. Стратегія фокусування	Зосередження на певній продукції чи ринковій ніші. Для її реалізації використовується економія чи диференціація.

Реалізація стратегії як наступного етапу управління має вирішальне значення, тому що, якщо це зробити правильно, це допоможе підприємству досягти поставлених цілей. Реалізація стратегії здійснюється шляхом розробки стратегічного плану моделювання конкурентоспроможності підприємства, який

являє собою ряд конкретних заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Ця програма містить низку тактичних завдань, планування реалізації стратегії, визначення завдань і функцій людей, які виконують стратегію. Процес стратегічного контролю, головним завданням якого є оцінка відповідності стратегії поточному стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та запланованим цілям, перевіряє виконання програми стратегічного плану. Сама стратегія за потреби змінюється, і вживаються заходи для її реалізації.

Для успіху при реалізації стратегії необхідні впевненість реалізаторів у своїх силах, готовність підприємства до змін і узгодженість стратегії з потребами зовнішнього середовища. Несумісність стратегії з організаційною структурою, надмірний ризик, відсутність досвіду в певних питаннях, недоліки в інформаційних системах та операційних процедурах тощо є одними з проблем, які можуть виникнути під час реалізації стратегії

Численні чинники, що впливають з особливостей сільського господарства, мають значний вплив на діяльність агропідприємств та управління ними, зокрема:

- використання землі як ресурсу для виробництва;
- використання деякої продукції у подальшому виробництві;
- залежність від світових цін на сировину та готову продукцію;
- залежність підприємства від природно-кліматичних умов;
- значний часовий розрив між внесенням інвестицій і отриманням доходу від цих інвестицій;
- необхідність найму сезонної робочої сили та труднощі управління ними;
- низька ефективність сільськогосподарської діяльності;
- одночасно розвивається низка виробництв, які пов'язані між собою результатами, але сильно відрізняються за технологією та організацією виробництва;
- різноманітні умови зберігання й реалізації продукції.

Одними з найбільш значущих форм стратегічного розвитку сільського

господарства є:

- впровадження методів виробництва, які дозволяють енергозбереження та ресурсозбереження;
- науково обґрунтований підхід до управління, який враховує поточні та майбутні екологічні, кліматичні та економічні фактори;
- розширене використання можливостей сільськогосподарської науки;
- сучасна комп'ютеризована модернізація інформаційних систем та інформаційних технологій для планування виробництва, обліку, звітності та оперативного управління;
- створення матеріально-технічної бази відповідно до обсягу та організації виробництва.

1.3 Теоретико-методологічні засади проведення стратегічного аналізу сільськогосподарських підприємств

Стратегічний аналіз є важливим інструментом при формуванні стратегії сільськогосподарського підприємства. Його основна мета полягає у вивченні операційного середовища виробника, дослідженні ринку, вимірюванні потенціалу бізнес-одиниці, аналізі стратегічних альтернатив, оцінці ефективності обраної стратегії та інших важливих аспектів.

Перший етап стратегічного аналізу включає діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище охоплює широкий спектр умов і чинників, таких як комерційне, фінансово-економічне, соціокультурне, політичне і правове, природно-кліматичне та інші, які формуються і діють незалежно від підприємства, які впливають або потенційно впливатимуть на його функціонування і розвиток. Зовнішнє середовище не підконтрольне менеджменту підприємства. В рамках зовнішнього середовища можна виділити компоненти макро- та мезосередовища, хоча ця класифікація має певну умовність.

Макросередовище має непрямий, але значний вплив на господарську діяльність підприємства. Це створює умови, які визначають загальний напрямок економічного розвитку і є ключовими чинниками для стратегічного планування виробника сільськогосподарської продукції. Макросередовище включає широкий спектр чинників, які включають економічні умови, природні ресурси, технологічний прогрес, політично-правові рамки, соціально-демографічні характеристики, культурні особливості та інші важливі аспекти. Щоб сформувавши оптимальну стратегію для підприємства, необхідно аналізувати ці складові окремо, враховуючи їх поточний стан, тенденції розвитку та вплив на економічну діяльність.

Політико-правове середовище включає законодавчі та регуляторні акти, які визначають правила гри для сільськогосподарських підприємств, включаючи субсидії, митні тарифи, стандарти якості тощо. Соціально-демографічні фактори враховують соціальні та демографічні характеристики населення, такі як зміни в споживацькій поведінці, зростання населення та зміна його структури. Культурні фактори включають цінності, традиції, стереотипи та уявлення про сільське господарство, які можуть впливати на сприйняття і попит на сільськогосподарську продукцію.

Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління вказують на необхідність перегляду багатьох класичних інструментів стратегічного аналізу та їх обов'язкового використання. У багатьох джерелах, таких як підручники, навчальні посібники та публікації, не наголошується на доцільності використання конкретних аналітичних інструментів. Проте на практиці може статися так, що стратегічний аналіз за допомогою будь-якого інструменту надасть багато сторонніх даних, що може призвести до перенавантаження даними на етапі прийняття стратегічного рішення.

Якщо аналітичні інструменти використовуються належним чином, то можна часто поєднувати результати аналізу з попередніх етапів дослідження з поточним або використовувати результати одного інструменту як вхідні дані для іншого. Можна сказати, що пряме "порушення принципів ефективності та

раціональності наукового дослідження” відбувається, коли всі інструменти для кожного підприємства в кожній галузі використовуються багаторазово [17]. Крім того, важливо утримуватися від використання інструментів аналізу, які базуються на даних, достовірність яких може бути під сумнівом. Зокрема, це стосується характеристик ринку, галузевої статистики та інших джерел, які можуть мати обмежену достовірність.

При проведенні дослідження сільськогосподарським підприємствам варто враховувати специфіку галузі і використовувати відповідні інструменти стратегічного аналізу. Одним із цих інструментів може бути дерево цілей підприємства, яке деталізує поставлені цілі і може бути застосовано без змін до аграрного сектору. Цей метод можна використовувати як у прямому, так і в зворотному порядку, що дозволяє оцінити узгодженість цілей. Дерево цілей є універсальним інструментом, який не потребує спеціальної адаптації до будь-якої галузі.

Проте, є інші інструменти стратегічного аналізу, які можуть вимагати коригування для аграрного сектору. Наприклад, аналіз конкурентного середовища може бути використаний, але потребує адаптації до специфічних умов і особливостей аграрної галузі. Також, при проведенні дослідження слід враховувати чинники, пов'язані зі змінністю погодних умов, сезонністю та іншими природними чинниками, що впливають на сільськогосподарську продукцію. Ці чинники можуть вимагати використання спеціалізованих інструментів та моделей для аналізу.

Життєвий цикл продукту та життєвий цикл технології є двома інструментами стратегічного аналізу, які можуть бути використані при дослідженні сільськогосподарського сектору.

Життєвий цикл продукту допомагає виявити характеристики чотирьох етапів циклу – розробки, виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування. Однак, при застосуванні цього інструменту до сільськогосподарської продукції можуть виникнути певні виклики. Наприклад, може бути обмежена кількість досліджень і розробок у цій галузі, а модель

продажу та обслуговування може бути простою та стандартною для багатьох підприємств. Тому, при використанні цього інструменту важливо зосередитися на виявленні конкурентних переваг або недоліків, які дійсно впливають на галузь.

Життєвий цикл технології, з свого боку, дозволяє оцінити ефективність виробництва відносно витрат. В аграрному секторі, застосування нових технологій може допомогти зменшити витрати та вирішити проблеми ефективності. Однак, впровадження змін у технології виробництва сільськогосподарських продуктів може бути викликом, особливо коли йдеться про зміни в дизайні продуктів.

Життєвий цикл підприємства у аграрному секторі відрізняється від інших підприємств тим, що він залежить від біологічних та ботанічних характеристик продукту, а не лише від поведінки підприємства у діловому середовищі. Класичні фази життєвого циклу підприємства в сільськогосподарському виробництві можуть зазнавати суттєвих змін або навіть втрачати свою релевантність. Взаємозв'язок між очікуваними ринковими характеристиками та продуктивністю є єдиним значущим чинником, який менеджер повинен брати до уваги при розробці стратегії [9].

Модель “Бізнес-процеси – функції – ресурси” дозволяє вести облік ресурсів, доступних для виконання завдань, пов'язаних з різною економічною діяльністю. Ця модель враховує сильні та слабкі сторони ресурсів в контексті реального стану підприємства, конкурентів та галузі в цілому. Цей універсальний інструмент, призначений для підприємств будь-якої галузі, надає список внутрішніх сильних і слабких сторін, що робить його цінним додатком, який має бути використаний перед складанням матриці сильних і слабких сторін.

Модель Портера “прибутковість – ринкова частка” можна визначити як теоретичний підхід, що узагальнює ідею про те, як відношення між прибутковістю підприємства та його ринковою часткою відображає критичні ризики.

Ця модель має загальну корисність і не обмежується лише конкретним випадком, оскільки:

- фактичний рівень ризику є складним у визначенні і може бути важко наближений до фактичного рівня;

- висновки щодо поточного рівня ризику мають суб'єктивний характер і можуть варіювати залежно від спостерігача.

Однак ця модель залишається корисною, оскільки надає загальну рамку для аналізу взаємозв'язку між прибутковістю підприємства та його ринковою часткою, що може бути використана для оцінки ризиків та прийняття стратегічних рішень.

Визначення ринкової частки галузі є проблематичним через складнощі у визначенні структури експорту й внутрішнього споживання. Особливі труднощі виникають через залучення багатьох разових експортерів, а також підприємств, які продають свою продукцію через складські оператори замість безпосередньої поставки споживачам чи оптовикам та роздрібним торговцям. Крім того, наявність на ринку недиференційованої продукції ускладнює визначення конкурентів та абсолютної переваги.

Отримання недостатньо точних висновків з цієї моделі не варто витратити, оскільки їх вплив на процес аналізу та вибір стратегії буде малозначущим.

Крива навчання є загальним теоретичним методом, який відображає залежність ефективності бізнесу від накопиченого з часом досвіду. Аналогічно до попереднього інструменту, результати аналізу не будуть суттєво впливати на прийняття рішень.

Життєвий цикл сектору є важливим інструментом у стратегічному аналізі підприємства в динамічно розвинених секторах, де цикл ітерацій є коротким. Недооцінка фази життєвого циклу галузі є ознакою нестратегічного підходу менеджера до роботи. У аграрному секторі, помилки у визначенні стадії життєвого циклу не мають суттєвого впливу на вибір стратегії та необхідний набір заходів, оскільки цей сектор характеризується довгим ітераційним циклом.

Таким чином, результати аналізу за цими двома інструментами можуть мати обмежений вплив на стратегічне прийняття рішень.

Оцінка чинників, які сприяють і перешкоджають запланованій або існуючій інтеграції процесів на підприємстві, є частиною аналізу “силового поля”. Цей інструмент допомагає у візуалізації чинників, що впливають на різні процеси, але не дає конкретних аналітичних результатів. Силкові поля зазвичай оцінюють довільні та ірраціональні особливості впливу. Наприклад, опір працівників новим процесам є перешкодою для використання інноваційних технологій у виробництві. Як наслідок, результат аналізу “силового поля” часто є невимірним, що аж ніяк не є очікуваним результатом.

У сільському господарстві такий аналіз майже не має сенсу, оскільки в ньому людський чинник має мінімальний вплив на внутрішнє середовище, і перерахування рушійних і обмежуючих сил стає майже неможливим завданням. Однак, цей аналіз може бути корисним для оцінки загроз і можливостей як додаток до матриці SWOT, а також для оцінки впливу контактних цільових груп як доповнення до відповідних категорій аналізу контактної цільової групи за моделлю Котлера.

PEST-аналіз є універсальним і актуальним інструментом для будь-якої галузі, оскільки він дозволяє дослідити характеристики галузі, бізнес-середовища та соціального середовища. Він надає можливість глибокого аналізувати можливості та ризики для подальшого формування матриці SWOT.

Замість створення нових аналітичних продуктів інструмент “Стратегічні зони” зосереджується на складанні списку потенційних можливостей отримання прибутку для підприємства. Цей інструмент виступає як ефективне доповнення для заповнення SWOT-аналізу.

Концепція контактних цільових груп від Котлера є інструментом аналізу, який систематизує бізнес-середовище за різними категоріями. Вона дозволяє визначити установи, організації, інститути та інші сторони, які можуть впливати на діяльність підприємства безпосередньо чи опосередковано, та візуалізувати можливості і загрози, які вони представляють [7]. Цей інструмент

є універсальним для підприємств у будь-якому секторі і може бути ефективним доповненням до заповнення розділів про можливості і загрози у матриці SWOT.

Концепція рушійних сил є важливим інструментом для аналізу галузі, який допомагає виявити основні тенденції і чинники, що впливають на неї, а також прогнозувати зміни. Цей універсальний інструмент особливо корисний для галузей, які характеризуються динамічним середовищем та тривалим життєвим циклом. В швидких і гнучких галузях концепція рушійних сил допомагає визначити конкурентні переваги і розвиток в короткостроковій та середньостроковій перспективі. Для “довгих галузей” вона слугує інструментом, який виявляє загрозу повного виключення підприємства внаслідок нових тенденцій та дозволяє заздалегідь визначити центри гнучкості. Це дозволяє підприємствам здійснювати диверсифіковане зростання з найменшими ризиками та збитками при настанні суттєвих змін у галузі [11].

Фундаментальні чинники успіху є універсальними показниками, які застосовуються в усіх підприємствах та галузях. Вони взаємодіють з інструментами “Життєвий цикл підприємства” та “Життєвий цикл галузі” та допомагають розкрити конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства та джерела його конкурентного потенціалу. Застосування даного інструменту у стратегічному аналізі сприяє розробці стратегічних планів.

Інструменти стратегічного аналізу, такі як матриці загроз і можливостей, надають інформацію для відповідних полів матриці SWOT. Ці інструменти є універсальними для підприємства будь-якої галузі. Вони дозволяють підвищити рівень деталізації аналізу шляхом оцінки важливості та впливу чинників зовнішнього середовища на підприємство.

Матриця Ансоффа дозволяє визначити пріоритетні стратегії для розгляду та реалізації, враховуючи два параметри: “Стан ринку” та “Стан продукту”. Цей інструмент надає можливість розпочати з менш ризикованих та фінансово вигідних стратегій, поступово переходячи до більш витратних та ризикованих варіантів. Однак важливо зазначити, що матриця Ансоффа надає досить загальний аналіз і не пропонує докладніших результатів.

З метою отримання більш деталізованої інформації, що виходить за рамки матриці Ансоффа, можна розглянути використання матриці Томпсона-Стріклєнда як альтернативного інструменту.

BCG-матриця є інструментом аналізу портфеля, подібно до матриці Ансоффа. Вона надає можливість оцінити підприємство, окрему лінію виробництва або групу продуктів з мінімальною початковою інформацією та визначити найбільш актуальну стратегію розвитку. Однак, як і в матриці Ансоффа, BCG-матриця не забезпечує глибокого аналізу, тому рекомендується використовувати її разом з іншими інструментами для отримання більш повної інформації.

BCG-матрицю можна використовувати на етапі планування організації, оскільки вона допомагає визначити поточне положення організації на ринку (відносну частку ринку). Даний інструмент є корисним на етапі планування підприємства, оскільки він дозволяє оцінити поточний стан підприємства на ринку, зокрема його відносну частку. Однак, для підприємства зі строго цільовим виробництвом продукту, цей інструмент може бути неактуальним.

Використання матриці BCG для господарств, які входять до портфеля різноманітних сільськогосподарських продуктів і послуг, може становити виклик у визначенні розміру ринку через обмежену наявність надійних та узгоджених даних. Особливі труднощі виникають при визначенні обсягу ринку, кількості виробленої та проданої продукції та іміджу конкурентів в цілому.

Матриця McKinsey, у порівнянні з матрицею BCG, має більш розгорнутий набір параметрів оцінки, проте вона також має свої недоліки, зокрема суб'єктивність в оцінці важливості аналітичних параметрів, яка часто базується на інтерв'ю з керівниками [8]. Незважаючи на це, використання матриці McKinsey в стратегічному аналізі підприємства є можливим і практичним, адже вона дозволяє оцінити привабливість ринку, конкурентоспроможність підприємства і положення підприємства на ринку, де ринкова частка є лише одним із багатьох параметрів конкурентної позиції підприємства.

Матриця Томпсона-Стрклєнда є інструментом, який дозволяє вибрати стратегію з певного списку критеріїв і оцінити підприємство на основі сили його конкурентної позиції та темпів зростання ринку, на якому воно діє. Цей інструмент рекомендується застосовувати після проведення SWOT-аналізу. Він є одним з найважливіших формальних методів вибору стратегії, який допомагає підприємству визначити оптимальний напрямок свого розвитку [7].

Техніка для аналізу значущості численних екологічних проблем для підприємства – це екологічний профіль. У даному випадку екологічний профіль дозволяє оцінити вплив чинників навколишнього середовища на підприємство та саме середовище. Крім того, він допомагає визначити напрямки впливу і оцінити його інтенсивність. Екологічне профілювання є ефективним способом інтеграції матриці загроз і можливостей SWOT. Хоча екологічне профілювання є корисним методом для включення SWOT-матриці загроз і можливостей, бувають випадки, коли велика кількість даних, які він надає, дозволяє підприємству вибрати стратегію розвитку без використання будь-яких конкретних інструментів вибору стратегії, таких як SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є життєво важливим інструментом стратегічного аналізу та поширеним методом визначення стратегії розвитку будь-якого підприємства. SWOT-аналіз є життєво важливим інструментом стратегічного аналізу та поширеним методом визначення стратегії розвитку будь-якого підприємства. SWOT-аналіз буде в центрі дослідження під час аналізу бізнесу в будь-якій галузі. Він збиратиме важливі дані про підприємство, його оточення, а також результати попередніх інструментів. Цей метод унікальний тим, що його вихідним результатом є не назва запропонованої стратегії впровадження, а радше повний набір інструментів для досягнення конкурентних переваг, підвищення конкурентного потенціалу, захисту слабких сторін та перетворення їх у сильні сторони.

Раніше не приділялося великої уваги порядку використання інструментів аналізу, вважалося, що результати аналізу не залежать суттєво від

послідовності їх застосування. Проте варто дотримуватися чіткої процедури щодо проведення стратегічного аналізу підприємства, що дозволяє:

- методично підходити до процесу стратегічного аналізу;
- усунути втрати цінних зв'язків і залежностей між внутрішніми та зовнішніми процесами підприємства, що можуть вплинути на управлінські рішення;
- мінімізувати час та інші ресурси, що використовуються для обробки надлишкової інформації, яка може виникнути внаслідок постійного та неорганізованого використання всіх інструментів.

Перед створенням універсального алгоритму стратегічного аналізу були сформульовані принципи, які мали фундаментальний характер і повинні були бути дотримані. Ось список цих принципів:

- стратегічний аналіз будь-якого підприємства має розпочинатися з визначення місії підприємства як основи для його діяльності. При цьому, місію слід розглядати широко, відрізняючи філософію від мети;
- жоден із внутрішніх параметрів підприємства, таких як доступність та якість ресурсів і т.д., не має сенсу і не може бути розглянутий самостійно від зовнішнього середовища. Ці параметри не мають сенсу і не можуть бути віднесені до конкурентних переваг чи слабких сторін підприємства. Кожен параметр має значення тільки відносно відповідних конкурентних чинників та змін у зовнішньому середовищі з плином часу;
- неможливо сформулювати цілі підприємства окремо від поточного стану зовнішнього середовища;
- SWOT-аналіз, який в основному отримує дані з попередніх інструментів і забезпечує як загальну стратегію підприємства, так і конкретні тактичні рішення для кожного менеджера, є основою стратегічного аналізу.

Важливо відзначити, що блоки інструментів (групи, які відносяться до функціональних областей, таких як оцінка конкурентоспроможності, клімат тощо) завжди розташовуються в правильному порядку, хоча порядок в межах кожного блоку може змінюватися, оскільки інформація, яку вони

використовують, в основному однорідна. Виходячи з переліку вищезазначених актуальних інструментів для аналізу сільськогосподарських підприємств та дотримуючись принципів алгоритму, ми можемо навести приклад системного підходу до побудови стратегічного аналізу, який представлено на схемі (рис. 1.4).

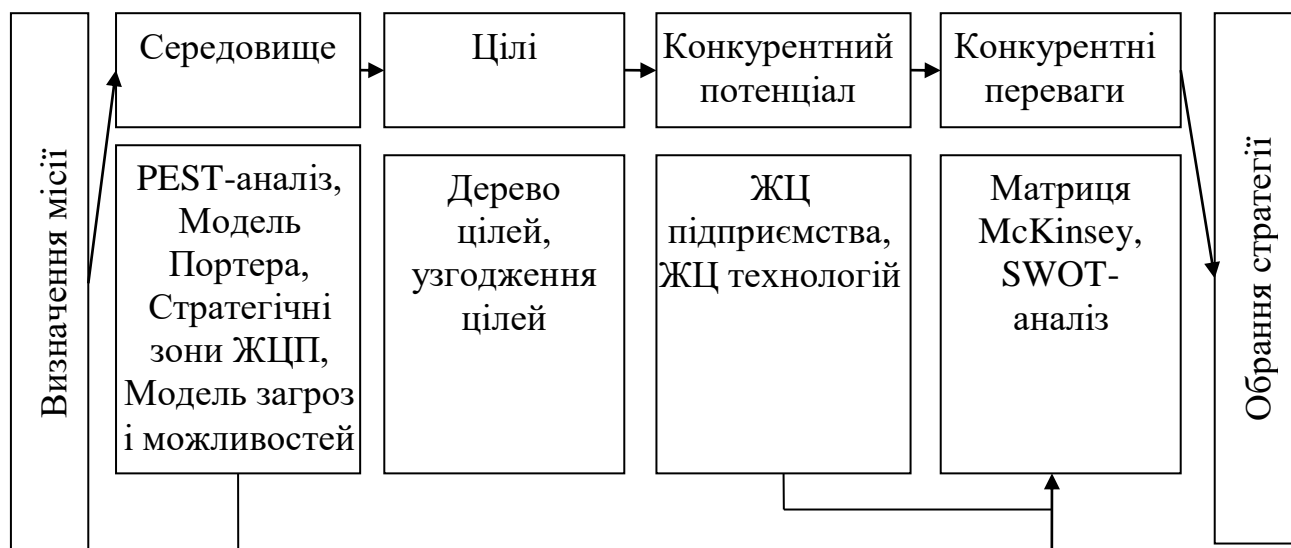


Рис.1.4 – Черговість використання інструментів стратегічного аналізу для сільськогосподарських підприємств.

Початковим етапом згідно з наведеними принципами є визначення місії підприємства. Далі проводиться дослідження зовнішнього середовища, адже це допомагає визначити наявні ресурси підприємства та встановити правильні цілі підприємства.

Для підготовки другого етапу вибору стратегії та визначення конкурентних переваг будується інформаційна база.

Стрілки внизу діаграми представляють потік інформації. Перш ніж аналізувати конкурентний потенціал і внутрішнє середовище, які доповнюють базу даних для виявлення конкурентних переваг, важливо спочатку вирішити відповідні цілі підприємства.

Завдяки правильній комбінації інструментів у відповідній послідовності, дослідник може уникнути зайвих накопичень інформації, зекономити час,

уникнути необґрунтованих висновків, які можуть спотворити результати аналізу, і застосувати системний підхід до дослідження.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “НИВА ОДИН”

2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного господарства

Товариство з обмеженою відповідальністю (надалі – ТзОВ) “Нива Один” розташоване за 28 кілометрів від обласного центру міста Львів в селі Банюнин Львівської області.

Територія господарства за класифікацією ґрунтів і клімату знаходиться в зоні лісостепу.

Територія господарства знаходиться під впливом морських повітряних мас, які надходять із північного заходу та заходу, тому його клімат можна охарактеризувати як помірно континентальний. Багато вологи приносять морські маси, що призводить до великої кількості опадів. Найхолодніший місяць – січень, а найтепліший – липень. Найвища температура повітря $+40^{\circ}\text{C}$ у липні, найнижча -18°C у січні. Загальна річна температура 2500°C .

Перші осінні заморозки зазвичай з’являються в першій декаді жовтня, хоча іноді вони з’являються значно раніше, вже в другій декаді вересня. Як правило, весняні заморозки відходять у першій декаді травня, але іноді вони тривають до кінця травня або навіть початку червня.

Опади випадають протягом року дуже нерівномірно. Більшість з них випадає влітку, особливо в липні. Як правило, на теплу половину року випадає 70% усієї кількості опадів. Взимку опадів випадає на 15% менше, ніж у середньому за рік. За рік випадає в середньому 580–650 мм опадів. Коефіцієнт вологості повітря становить 1,1.

ТзОВ “Нива Один” вирізняється різноманітністю ґрунтового покриву в залежності від природно-географічного положення, що пояснюється приблизно однаковими природними умовами: кліматом, рельєфом, рослинним покривом,

характеристиками ґрунтоутворюючих порід, умовами зволоження та іншими умовами. Найпоширенішими типами ґрунтів є піщані, болотні та лучно-болотні, чорноземні та дерново-підзолисті. У господарстві є дуже цінні ґрунти, зокрема чорнозем опідзолений, який має вищі фізико-хімічні показники та природну родючість порівняно з чорноземом лучним та має більше гумусу.

Враховуючи особливості природно-кліматичних та ґрунтово-кліматичних умов регіону, зрозуміло, що клімат сприяє як вирощуванню всіх сільськогосподарських культур, так і відтворенню різноманітних видів тварин.

У таблиці 2.1 наведені розміри земельних угідь ТзОВ “Нива Один”.

Таблиця 2.1 – Оцінка стану та рівня використання земель сільськогосподарського призначення ТзОВ “Нива Один”

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа підприємства, га	1157	100,0	1088	100,0	1054	100,0	91,1
із них сільськогосподарських угідь, га	1157	100,0	1088	100,0	1054	100,0	91,1
Зайнято під посівами, га	1050	90,8	1042	95,8	1025	97,2	97,6
Рівень розораності,%	100,0		100,0		100,0		–
Рівень використання ріллі під сільськогосподарське виробництво, %	90,8		95,8		97,2		+6,4
Припадає на одного працівника:							
- сільськогосподарських угідь, га	10,81		9,89		9,85		91,1
- ріллі, га	9,81		9,47		9,58		97,7

Як бачимо із таблиці 2.1, розмір земельних угідь за досліджуваний період суттєво не змінився. У 2022 році площа сільськогосподарських угідь ТзОВ “Нива Один” становила 1054 га, що на 103 га менше у порівнянні з 2020 роком.

Персонал підприємства – це кількість та якість робочої сили, на яку підприємство може розраховувати. Але для підприємства вирішальним є рівень підготовленості та використання трудового потенціалу, а не сама його

наявність. Розглянемо рівень використання трудових ресурсів у ТзОВ “Нива Один” (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Стан та рівень використання трудових ресурсів у ТзОВ “Нива Один”

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Чисельність працівників, чол.	107	110	107	100,0
Відпрацьовано людино-годин на 1 працівника	286	257	298	104,2
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,94	0,84	0,98	104,3
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,6	7,9	8,1	106,6
Продуктивність праці в розрахунку на:				
- 1 люд.-годину, грн.	444,83	495,16	474,37	106,6
- 1 люд.-день, грн.	3380,72	3911,72	3842,41	113,7
- 1 працівника, грн.	966,89	1005,31	1145,04	118,4

Загальна чисельність працівників у ТзОВ “Нива Один” за досліджуваний період не змінилась і становила у 2022 році 107 чоловік. Показник відпрацьовано людино-годин на одного працівника зріс на 4,2%.

Завдяки збільшенню валової продукції продуктивність праці на підприємстві зросла на 6,6 %, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

Ефективність виробництва залежить від стану матеріально-технологічної бази, важливою складовою якої є основні засоби. Проте нормальна робота підприємства забезпечується не тільки за рахунок забезпечення основними засобами, а й оборотним капіталом.

Оцінка ефективності та рівня використання основних засобів представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка ефективності та рівня використання основних засобів

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р.
----------	---------	---------	---------	---------

	грн.		грн.		грн.		2020 р.
Рослинництво, всього	69652,8	98,1	76491,6	99,4	88755,6	98,0	127,4
- зернові	27088,8	38,2	25285,2	32,9	31153,2	34,4	115,0
- соняшник	20793,6	29,3	23370,0	30,4	31209,6	34,5	150,1
- ріпак	21602,4	30,4	27663,6	35,9	25921,2	28,6	120,0
- інша продукція рослинництва	168,0	0,2	172,8	0,2	471,6	0,5	2,8р.
Реалізація іншої продукції	1323,6	1,9	460,8	0,6	1836,9	2,0	138,8
Всього	70976,4	100,0	76952,4	100,0	90592,5	100,0	127,6

Товариство з обмеженою відповідальністю “Нива Один” спеціалізується на виробництві зернових культур з розширенням виробництва соняшнику.

2.2 Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства

Керівництво ТЗОВ “Нива Один” приділяє значну увагу системі управління, що підтверджується чітким визначенням довгострокових цілей, які відповідають реальному потенціалу підприємства і формують корпоративну місію.

Місія підприємства – створити ефективний бізнес, який відповідає пріоритетам регіонального розвитку та забезпечує ефективність виробництва, відповідальне використання ресурсів та зростання соціального капіталу. Корпоративні цінності, компетентність і професіоналізм співробітників, командна робота, чесність і відкритість, відповідальність, якість і ефективність характеризують підприємство.

Основні завдання розвитку бізнесу включають:

1. Забезпечення щорічного зростання реалізації продукції протягом наступних п’яти років у межах від 7,0% до 10,0%.

2. Досягнення щорічного зростання прибутку на 2-3% впродовж наступних п'яти років.

Одне із найважливіших завдань розвитку бізнесу пов'язане з підвищенням ефективності виробництва. Це включає забезпечення виробництва необхідної кількості сучасної продукції, яку вимагає ринок, а також підвищення якості продукції для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

PEST та SWOT-аналіз є двома найпопулярнішими методами, які сьогодні використовуються для дослідження зовнішнього середовища підприємства.

PEST-аналіз враховує найбільшу кількість чинників PEST, які потенційно можуть вплинути на реалізацію продукції та прибуток ТзОВ "Нива Один". Вплив чинника оцінювали за шкалою від 1 до 3, де:

1 означає низький вплив чинника (зміни практично не впливають на рівень діяльності підприємства);

2 означає середній вплив чинника;

3 означає сильний вплив чинника (зміни призводять до значних змін обороту та прибутку підприємства).

Основні політичні чинники, які впливають на ТзОВ "Нива Один", можна умовно поділити на наступні категорії:

Бюрократизація і рівень корупції: описує рівень складності та обтяжливості процедур взаємодії з владними органами. Корупційні практики негативно впливають на бізнес-середовище та економічний розвиток підприємства.

Кількісні та якісні обмеження на імпорт і торговельна політика: регулюють обсяги та умови зовнішньоекономічних відносин, таких як імпорт, експорт і торговельні угоди. Ці обмеження мають вплив на конкурентоспроможність підприємства та доступність товарів на внутрішньому ринку.

Податкова політика: включає в себе тарифи і пільги, які визначають рівень оподаткування різних суб'єктів господарювання. Податкові зміни впливають на фінансові показники підприємства та споживачів.

Розвиток військових дій в країні: воєнні конфлікти та нестабільність впливають на підприємство, зокрема на інвестиції, зовнішню торгівлю та соціальні показники.

Стійкість політичної влади та існуючого порядку: політична стабільність та ефективність влади впливають на довіру інвесторів, бізнес-середовище та загальний розвиток підприємства.

Ці чинники взаємодіють між собою та мають комплексний вплив на економічний розвиток підприємства.

Основні економічні чинники, які впливають на фінансову сферу та економічний розвиток ТЗОВ “Нива Один”, можна умовно поділити на наступні категорії:

Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни: включає в себе регулювання грошової маси, кредитних умов, податкових ставок та бюджетних витрат. Ці політики впливають на доступність кредитів, рівень оподаткування та фінансову стійкість підприємства.

Курси основних валют: визначають вартість національної валюти відносно інших міжнародних валют. Курсові коливання можуть впливати на зовнішньоекономічні відносини, конкурентоспроможність експортерів та імпортерів.

Рівень інфляції та процентні ставки: відображають загальну цінову динаміку та вартість грошей в економіці. Висока інфляція може позитивно або негативно впливати на господарську діяльність та споживчу поведінку. Процентні ставки впливають на вартість позик, інвестиційну активність та розмір споживчого кредиту.

Рівень розвитку банківської сфери: описує стан та ефективність банківської системи в країні, включаючи доступність фінансових послуг, стабільність банків, рівень кредитування та розрахунків.

Темпи зростання економіки: вказують на динаміку змін валового внутрішнього продукту. Високі темпи зростання свідчать про позитивний розвиток економіки та створення нових робочих місць.

Ці чинники взаємодіють між собою і мають великий вплив на фінансову сферу та економічний розвиток підприємства. Вони визначають умови та перспективи для бізнесу, інвестицій та споживачів, а також формують загальний економічний клімат та стабільність.

Основні чинники, що впливають на соціально-економічну сферу та демографічні процеси ТзОВ “Нива Один”, можна умовно розділити на наступні категорії:

Рівень міграції та міграційні настрої: визначають кількісний та якісний склад міграційних потоків. Міграція може впливати на ринок праці, розподіл населення, соціокультурну ситуацію та демографічну структуру.

Ставлення до імпортованих товарів та послуг: відображає споживчі настрої та вподобання населення щодо іноземної продукції. Позитивне або негативне ставлення до імпорту може впливати на зовнішню торгівлю, внутрішній ринок та споживчу поведінку.

Темпи зростання населення: вказують на зміну кількості населення протягом певного періоду. Високі темпи зростання населення можуть мати вплив на економічний розвиток, ринок праці, інфраструктуру та соціальні послуги.

Ці чинники взаємодіють і можуть мати вагомий вплив на економічну та соціальну ситуацію в підприємстві, формування ринків та розвиток населення.

Основні чинники, що впливають на технологічний розвиток та інновації в ТзОВ “Нива Один”, можна умовно розділити на наступні категорії:

Доступ до новітніх технологій: відображає можливості підприємств та суб’єктів господарювання отримувати та використовувати передові технології. Це включає доступність інноваційних продуктів, технологічних знань, патентного захисту та технічну інфраструктуру.

Законодавство в області технологічного оснащення галузі: відображає наявність нормативно-правових актів, що регулюють впровадження технологічного обладнання та інфраструктури в галузі. Це можуть бути закони, правила, стандарти та сертифікаційні вимоги, спрямовані на забезпечення якості, безпеки та стимулювання інновацій.

Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі: вказує на активність та успішність галузі у впровадженні нових ідей, технологій та інноваційних рішень. Це може включати наявність дослідно-розвідувальних центрів, інноваційних стартапів, сприятливого середовища для розвитку новаторських проектів та науково-технічного співробітництва.

Ці чинники взаємодіють і мають значний вплив на технологічний розвиток галузей, сприяють інноваційним змінам та формуванню конкурентоспроможної технологічної бази на підприємстві.

Таблиця 2.5 містить результати обчислень.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз діяльності ТзОВ “Нива Один”

Політичні		Економічні	
Чинник	Вага	Чинник	Вага
1. Бюрократизація і рівень корупції.	0,27	1. Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни.	0,22
2. Кількісні і якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	0,16	2. Курси основних валют.	0,20
3. Податкова політика (тарифи і пільги).	0,35	3. Рівень інфляції та процентні ставки.	0,33
4. Розвиток військових дій в країні.	0,16	4. Рівень розвитку банківської сфери.	0,12
5. Стійкість політичної влади та існуючого порядку.	0,11	5. Темпи зростання економіки.	0,20
Всього	1,05	Всього	1,07
Соціально-культурні		Технологічні	
1. Рівень міграції й міграційні настрої.	0,23	1. Доступ до новітніх технологій.	0,17
2. Ставлення до імпортних товарів та послуг.	0,17	2. Законодавство в області технологічного оснащення галузі.	0,1
3. Темпи зростання населення.	0,11	3. Рівень інновацій і технологічного розвитку	

		галузі.	0,1
Всього	0,51	Всього	0,37

Як бачимо із таблиці 2.5, податкова політика, рівень інфляції та високі процентні ставки не дають змоги підприємству розвиватися чи розширювати свою діяльність на певному сегменті ринку.

Наступним етапом у цьому процесі є проведення SWOT-аналізу (табл. 2.6), який дає нам змогу оцінити можливості, загрози, а також сильні й слабкі сторони ТзОВ “Нива Один”.

З метою виявлення сильних й слабких сторін підприємства функціональні напрямки ТзОВ “Нива Один” пройшли бізнес-аналіз, відомий як аналіз внутрішнього середовища. Цей аналіз допомагає отримати повну картину, включаючи чинники зовнішнього середовища, що можуть мати позитивний вплив на підприємство (можливості), а також чинники, які можуть негативно впливати на підприємство (загрози). Керівництво ТзОВ “Нива Один” має намір отримати доступ до ринків у прилеглих регіонах.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз діяльності ТзОВ “Нива Один”

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкі сторони (W)
1. Високий контроль якості.	1. Високі податки.
2. Відносно великий штат підприємства.	2. Відсутність податкових пільг.
3. Гнучка політика керівництва.	3. Відсутність власної логістичної служби.
4. Зростання оборотних коштів.	4. Додаткові транспортні витрати.
5. Конкурентоспроможна цінова політика.	5. Залежність від постачальників.
6. Молодий та перспективний колектив.	6. Збої в постачанні.
7. Налагоджена збутова мережа.	7. Невеликий офіс.
8. Хороша репутація у клієнтів.	8. Неспроможність доставити продукцію в інші області України.
9. Цінні природні ресурси.	
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні загрози (T)
1. Виробництво продукції з високою	1. Зростаючий конкурентний тиск.

доданою вартістю, що дає можливість до більшого прибутку.	
2. Вільний вихід на ринок.	2. Коливання курсів валют.
3. Зниження податків і мит.	3. Низька рентабельність.
4. Зниження цін на сировину і матеріали.	4. Несприятлива економічна ситуація в державі.
5. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.	5. Посилення конкуренції.
6. Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкурентоспроможності.	6. Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю.
7. Стійкий попит на продукцію.	

Як бачимо із табл. 2.6, у ТзОВ “Нива Один” існує наявність цінних природних ресурсів, що може стати перевагою для підприємства. Крім того, підприємство має високий рівень контролю якості своєї продукції, що сприяє створенню довіри від клієнтів. За останній час відбувається зростання оборотних коштів, що може свідчити про активний розвиток підприємства. Підприємство також володіє конкурентоспроможною ціновою політикою, що дозволяє зайняти стійку позицію на ринку.

У ТзОВ “Нива Один” є налагоджена збутова мережа, що сприяє ефективному розповсюдженню продукції. Підприємство має відносно великий штат співробітників, що може забезпечити більшу гнучкість і ефективність в управлінні. Колектив підприємства є молодим і перспективним, що створює потенціал для подальшого розвитку і інновацій. Керівництво підприємства відзначається гнучкою політикою, що сприяє адаптації до змін в середовищі. Крім того, у ТзОВ “Нива Один” існує хороша репутація серед клієнтів, що створює перевагу на ринку.

У ТзОВ “Нива Один” існує обмеження в доставці продукції в інші області України, що може ускладнити розширення підприємства на регіональні ринки. Крім того, підприємство залежить від постачальників, що може призвести до ризику недостатнього постачання сировини або матеріалів.

Високі податки і відсутність податкових пільг можуть вплинути на фінансові результати підприємства і знизити його конкурентоспроможність. Збої в постачанні можуть призвести до недостатнього запасу товарів або затримок у виробництві.

Наявність невеликого офісу обмежує масштаби діяльності підприємства і може потребувати додаткових зусиль для розширення. Відсутність власної логістичної служби може викликати складнощі в організації доставки продукції та збільшити витрати на транспортування.

У результаті, підприємство може стикатися з додатковими транспортними витратами і перешкодами в ефективному поширенні продукції на нові регіональні ринки.

До потенційних зовнішніх сприятливих можливостей ТзОВ “Нива Один” слід віднести:

Максимізацію продуктивності та ефективності системи для забезпечення її високої надійності і конкурентоспроможності.

Удосконалення взаємодії з постачальниками з різних регіонів для забезпечення оптимального постачання сировини та матеріалів.

Виробництво продукції з високою доданою вартістю, що дозволяє отримувати більший прибуток.

Стабільний та постійний попит на продукцію шляхом розвитку стратегій маркетингу та реклами.

Створення сприятливих умов для входу на ринок, зокрема шляхом спрощення регуляторних вимог та зменшення бюрократичних перешкод.

Зниження податкового тягару та митних зборів, що сприяє збільшенню рентабельності бізнесу.

Оптимізація ланцюжків постачання для зниження цін на сировину та матеріали, що позитивно впливає на вартість виробництва та кінцеві ціни продукції.

До потенційних зовнішніх загроз ТзОВ “Нива Один” слід віднести:

Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю. Цей чинник вказує на ситуацію, коли політичні сили втручаються у функціонування підприємства і господарську діяльність, без належного обґрунтування чи раціональних підстав. Таке втручання може призводити до небажаних наслідків, таких як перешкоди в роботі підприємства, обмеження свободи підприємництва та недостатня прозорість у прийнятті рішень.

Низька рентабельність. Цей чинник вказує на ситуацію, коли підприємство зазнає проблем з генерацією прибутку або доходу. Низька рентабельність може бути спричинена різними чинниками, такими як високі витрати, низька ефективність, зростаючі ціни на ресурси або нестабільність на ринку.

Зростаючий конкурентний тиск. Цей чинник вказує на ситуацію, коли підприємство зіштовхується зі збільшеним конкурентним тиском від інших гравців на ринку. Це може призводити до зниження продажів, зменшення частки ринку або зниження цін для збереження конкурентоспроможності.

Коливання курсів валют можуть негативно впливати на підприємство, які залежать від імпорту або експорту товарів і послуг. Підвищення вартості іноземної валюти може збільшити витрати на імпортовані матеріали та обладнання, що призводить до зниження рентабельності. Зворотно, зниження вартості власної валюти може збільшити вартість імпортованих товарів для внутрішнього ринку, що може призвести до збільшення цін для споживачів.

Несприятлива економічна ситуація в державі. Цей чинник означає загальну негативну економічну кон'юнктуру в країні, таку як зниження валового внутрішнього продукту, зростання безробіття або падіння споживчого попиту. Несприятлива економічна ситуація може призвести до скорочення споживчих витрат, зменшення попиту на товари і послуги, а також зниження загального рівня бізнес-активності.

Посилення конкуренції. Цей чинник означає зростання кількості конкурентів на ринку, що може призвести до скорочення частки ринку і зниження прибутковості підприємства. Збільшена конкуренція може

стимулювати зниження цін, поліпшення якості товарів і послуг, але водночас може створювати тиск на підприємство для підвищення ефективності та залучення клієнтів.

Підприємству необхідно враховувати вплив цих чинників на свою стратегію та бізнес-плани, шукати шляхи для зниження ризиків і забезпечення стійкості в непередбачуваних економічних умовах.

Наступним етапом є аналіз конкурентних сил Портера. На основі аналізу конкурентних сил Портера була створена таблиця для оцінки загроз для ТзОВ “Нива Один”. У цій таблиці кожному параметру присвоюється оцінка за 3-бальною шкалою, що відображає низький, середній або високий рівень загрози. Результати цього аналізу наведені в таблиці 2.7.

Метою цього аналізу є визначення сильних і слабких сторін підприємства в контексті конкурентного оточення. Параметри, які розглядаються в цій таблиці, включають загрози від нових конкурентів, загрози з боку покупців, загрози з боку постачальників, загрози заміщення та загрози з боку конкурентів у відповідних галузях.

В результаті аналізу ці параметри оцінюються залежно від їх впливу на підприємство. Низька оцінка вказує на низький рівень загрози, середня оцінка вказує на помірний рівень загрози, а висока оцінка вказує на високий рівень загрози.

Таблиця 2.7 – Аналіз п’яти сил за Портером для ТзОВ “Нива Один”

Параметри	Значення	Опис	Напрямок робіт
1. Загроза товарів-замінників	Високий рівень загрози	Підприємство володіє не унікальною пропозицією на ринку, аналогів якій існує маса.	Підтримувати і удосконалювати унікальність продукції. Зосереджувати всі зусилля на створенні унікальної пропозиції. Підвищення якості продукції.
2. Можливість покупців “торгуватися”	Середній рівень загрози	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками.	Диверсифікувати портфель клієнтів.
3. Можливість	Низький	Стабільність зі сторони	Проведення переговорів

постачальників “торгуватися”	рівень загрози	постачальників.	про зниження цін.
4. Ризик входу потенційних конкурентів	Середній рівень загрози	Середній рівень входу нових конкурентів. Нові підприємства з’являються постійно, але існуючі недовговічні через високі бар’єри входу.	Регулярно стежити за появою нових підприємств. Проведення рекламних акцій, які спрямовані на момент контакту споживачів з підприємством. Поглибити знання про продукт.
5. Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями	Середній рівень загрози	Ринок підприємства дуже конкурентний і перспективний. Майже відсутня можливість повного порівняння товарів різних підприємств. Є обмеження в підвищенні цін.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту та підвищувати сприйняття цінності товару. Знижувати вплив цінової конкуренції на збут. Поглибити знання про продукт.

Такий аналіз допомагає ТзОВ “Нива Один” зрозуміти своє конкурентне оточення та розробити ефективні стратегії для забезпечення стійкості та успіху на ринку.

2.3 Моніторинг стратегічної діяльності підприємства

Стратегія ТзОВ “Нива Один” включає дві складові – заплановані заходи (стратегія спрямування) та заздалегідь визначені коригування (заплановані стратегічні рішення). Компанія повинна мати добре пророблену стратегію, але також бути готовою адаптуватися до майбутніх умов. Підприємство потребує надійної операційної стратегії, але вона також має бути достатньо гнучкою, щоб пристосовуватися до змін обставин.

Процес перетворення ідеї в стратегію включає п’ять основних етапів (рис.

2.1).

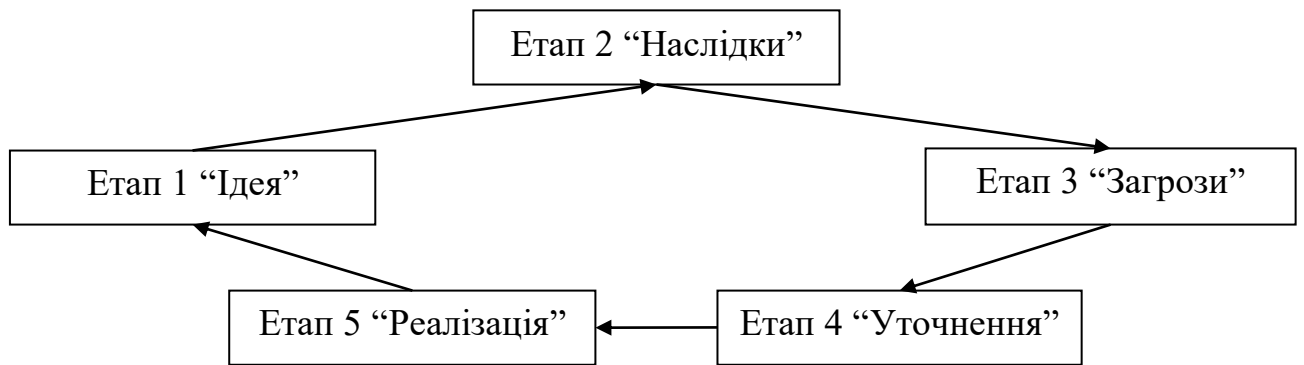


Рис. 2.1 – Етапи формування й впровадження стратегії розвитку ТзОВ “Нива Один”.

Процес формування та впровадження стратегії розвитку ТзОВ “Нива Один” можна поділити на кілька етапів:

На першому етапі процесу формування та впровадження стратегії розвитку ТзОВ “Нива Один” відбувається створення, розвиток та аналіз ідеї стратегії. Цей етап включає наступні кроки:

Створення ідеї. Колектив підприємства, у тісній співпраці з керівництвом, генерує та розробляє ідеї щодо стратегії розвитку. Це може включати виявлення нових можливостей, аналіз конкурентного середовища та зовнішніх тенденцій.

Розвиток ідеї. Обрані ідеї підлягають подальшому розвитку та уточненню. Команда проводить детальний аналіз ризиків, визначає потенційні переваги та перешкоди для реалізації стратегії.

Аналіз ідеї. Проводиться ґрунтовний аналіз ідеї стратегії. Це включає оцінку її відповідності місії та цілям підприємства, потенціалу для розвитку та досягнення конкурентної переваги. Також розглядаються фінансові аспекти, такі як потенційні витрати та очікувані доходи.

Вибір оптимальної стратегії. На основі аналізу ідеї стратегії обирається оптимальний варіант, який найкраще відповідає меті і потребі підприємства. Це може включати вибір конкретних ринкових сегментів, продуктових напрямків

або методів розширення бізнесу.

Розробка стратегічного плану. На основі обраної ідеї стратегії розробляється детальний стратегічний план. Цей план включає конкретні кроки, цілі, ресурси і терміни реалізації.

Оцінка ризиків. Проводиться аналіз потенційних ризиків, які можуть вплинути на реалізацію стратегії. Це дозволяє ідентифікувати можливі загрози і розробити стратегії для їх управління.

Визначення ресурсів. Визначаються необхідні ресурси для успішної реалізації стратегії. Це можуть бути фінансові кошти, людські ресурси, технологічні засоби тощо. Підприємство визначає, які ресурси йому потрібні і як їх залучити.

Планування впровадження. Розробляється детальний план впровадження стратегії, включаючи послідовність дій, відповідальних осіб та часові обмеження. Це допомагає забезпечити організовану та ефективну реалізацію стратегії.

Контроль та оцінка. Встановлюються механізми контролю та оцінки впровадження стратегії. Підприємство визначає ключові показники продуктивності та етапи оцінки результатів для забезпечення відповідності до стратегічного плану.

Постійна адаптація. Стратегія не є статичною – вона підлягає постійній адаптації і вдосконаленню. Підприємство відстежує зміни в зовнішньому середовищі, вивчає результати та зворотний зв'язок, щоб вносити необхідні корективи в стратегічний план.

Другий етап формування та впровадження стратегії розвитку ТзОВ “Нива Один” передбачає прогнозування та аналіз наслідків запланованих заходів. На цьому етапі заздалегідь виявляються та оцінюються можливі наслідки реалізації стратегії. Основні кроки цього етапу включають:

Прогнозування результатів. Підприємство проводить прогнозування очікуваних результатів виконання запланованих заходів стратегії розвитку. Це може включати оцінку потенційних прибутків, збільшення частки ринку,

покращення бренду тощо.

Аналіз наслідків. Здійснюється глибокий аналіз можливих наслідків реалізації стратегії. Підприємство вивчає вплив цих заходів на різні аспекти своєї діяльності, включаючи фінансові показники, ринкову позицію, відносини з клієнтами, конкурентне середовище та інші чинники.

Ризик-аналіз. Виконується оцінка потенційних ризиків, пов'язаних з реалізацією стратегії. Підприємство ідентифікує можливі загрози, які можуть виникнути, такі як зміни в законодавстві, економічна нестабільність, технологічні проблеми тощо. Далі розробляються стратегії для управління та зменшення цих ризиків.

Виправлення та оптимізація. На основі аналізу наслідків, підприємство може вносити корективи до запланованих заходів або вдосконалювати їх для досягнення кращих результатів. Цей процес включає ідентифікацію потенційних проблем та можливостей.

Сценарійне планування. Підприємство розглядає різні сценарії розвитку подій, враховуючи можливі варіанти та зміни в зовнішньому середовищі. Це допомагає готуватися до різних ситуацій та розробляти стратегії, які забезпечують гнучкість та адаптивність.

Економічний аналіз. Проводиться детальний економічний аналіз запланованих заходів стратегії розвитку. Це включає оцінку вартості, очікуваних прибутків, рентабельності та інших фінансових показників. Підприємство оцінює вплив стратегії на свою фінансову стійкість та доцільність її реалізації.

Стратегічне моделювання. Застосовуються методи стратегічного моделювання для аналізу і прогнозування результатів стратегії. Це може включати використання імітаційних моделей, сценарних аналізів та інших інструментів для визначення впливу стратегії на різні аспекти бізнесу.

Оцінка соціальних наслідків. Розглядаються соціальні наслідки запланованих заходів стратегії. Підприємство аналізує вплив своєї діяльності на співробітників, споживачів, громадську думку та інші зацікавлені сторони.

Здійснюються заходи для забезпечення сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Другий етап допомагає підприємству зрозуміти можливі ризики та вигоди, пов'язані зі стратегією розвитку.

Третій етап формування та впровадження стратегії розвитку ТзОВ “Нива Один” включає прийняття рішень щодо реалізації ідеї, враховуючи аналіз потенційних ризиків і перешкод, які можуть вплинути на успішність стратегії.

На цьому етапі команда підприємства вивчає результати аналізу наслідків та оцінки ризиків, які були проведені на попередньому етапі. Вони приймають рішення щодо впровадження стратегії розвитку, з урахуванням виявлених потенційних ризиків і перешкод.

Це означає, що команда визначає, наскільки значущими є ризики і перешкоди для досягнення поставлених стратегічних цілей. Вони можуть прийняти рішення про модифікацію стратегії, виключення або заміну окремих заходів або впровадження додаткових заходів для зменшення ризиків і подолання перешкод.

Крім того, на цьому етапі також приймаються рішення щодо розподілу ресурсів, визначення пріоритетів та встановлення механізмів контролю за впровадженням стратегії. Команда визначає відповідальних осіб, терміни виконання та встановлює систему моніторингу та оцінки для забезпечення успішності стратегії розвитку підприємства.

Третій етап є критичним для успішного впровадження стратегії, оскільки на цьому етапі приймаються рішення, які визначають подальшу долю підприємства та його розвиток.

Четвертий етап формування та впровадження стратегії розвитку ТзОВ “Нива Один” визначає основні напрямки та варіанти реалізації стратегії розвитку, з урахуванням можливих змін.

Підприємство аналізує сучасні тенденції та зміни на ринку, включаючи економічні, технологічні та соціокультурні чинники, що можуть вплинути на її діяльність. На основі цього аналізу вона визначає основні напрямки, які будуть

сприяти досягненню поставлених стратегічних цілей.

Крім того, підприємство розглядає різні варіанти реалізації стратегії, зокрема шляхи розвитку продуктів, розширення ринків збуту, партнерства та інші можливості. Вона враховує можливі зміни, які можуть відбутися в майбутньому, і розробляє гнучкі плани, щоб адаптуватися до нових умов.

Цей етап дозволяє ТзОВ “Нива Один” визначити оптимальні шляхи реалізації стратегії розвитку, забезпечуючи гнучкість і готовність до змін, що допоможе підприємству успішно протистояти викликам та зберегти конкурентоспроможність на ринку.

П’ятий етап формування та впровадження стратегії розвитку ТзОВ “Нива Один” – розробка гнучкої та адаптивної стратегії є ключовим елементом для забезпечення успішної діяльності підприємства, особливо в умовах нестійкості та змін на ринку.

Ця стратегія передбачає готовність до швидкого реагування на зміни, враховуючи ризики, можливості та вимоги ринку. Гнучкість означає здатність підприємства адаптуватися до нових умов, переглядати та модифікувати свої підходи, стратегічні цілі та тактику відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Адаптивність означає готовність підприємства вносити необхідні корективи у стратегію та оперативний план в разі зміни обставин. Вона передбачає постійне відстеження ринкових тенденцій, змін у смаках та уявленнях споживачів, технологічних нововведень та конкурентної ситуації.

Гнучка та адаптивна стратегія дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики, забезпечуючи швидке впровадження нових ідей, розвиток нових продуктів та послуг, пошук нових ринків та споживачів. Вона також дозволяє підприємству визначати свої переваги та конкурентні позиції, зберігати свою цінність для клієнтів та ефективно протистояти конкуренції.

На основі отриманого ділового досвіду та результатів моделювання розглядається остаточна оцінка можливості реалізації даної стратегії в підприємстві. Якщо під час реалізації стратегії виникне нова ідея, то вона буде

обговорюватися в майбутньому. Цей процес повторюється доти, доки підприємство продовжує працювати.

Розробка й реалізація стратегії в ТзОВ “Нива Один” включає поділ її на три великі групи відповідно до теоретичної моделі життєвого циклу виробництва товарів (економічної діяльності). Таким чином, стратегії зростання, збереження та скорочення можуть бути розглянуті окремо відповідно до фаз економічного життєвого циклу.

Стратегія зростання є типовою для підприємств, що прагнуть збільшити обсяг свого сільськогосподарського виробництва з метою збільшення доходів. При використанні стратегії зростання у ТзОВ “Нива Один” важливим елементом є вибір цільових сегментів для подальших інвестицій та інновацій.

Існує три види стратегій зростання:

- стійке зростання. Підприємство має збільшувати обсяги сільськогосподарського виробництва, розширювати асортимент продукції та впроваджувати інноваційні технології в своє бізнес-процеси;
- підвищена інтеграція. Шляхом об’єднання з сусідніми підприємствами підприємство може збільшити своє виробництво та знизити експлуатаційні витрати;
- диверсифікація. Підприємство розширює свою діяльність, розвиваючи різні види виробництва та розширюючи асортимент продукції відповідно до своїх можливостей.

Перед впровадженням будь-якої з цих стратегій в ТзОВ “Нива Один” важливо провести детальний аналіз і розглянути такі аспекти:

Ринкові дослідження. Визначення цільових сегментів ринку, оцінка потенційного попиту на продукцію ТзОВ “Нива Один” та ідентифікація можливостей для розширення.

Фінансова оцінка. Аналіз фінансових показників підприємства, зокрема потенційних витрат на зростання, необхідних інвестицій та прогнозованих доходів. Також варто оцінити доступні ресурси та можливості залучення додаткового капіталу.

Організаційна готовність. Переконання про наявність необхідних людських ресурсів, знань та навичок, щоб успішно реалізувати обрану стратегію зростання. Необхідно також врахувати потребу у внутрішньому перекваліфікації або наборі нових спеціалістів.

Інноваційні можливості. Виявлення новаторських технологій, процесів або підходів, які можуть підтримати зростання ТЗОВ “Нива Один”. Розгляд можливостей для покращення якості продукції, оптимізації виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності.

Ризики та контроль. Аналіз можливих ризиків, пов’язаних з реалізацією стратегії зростання, та розробка механізмів контролю та мінімізації цих ризиків.

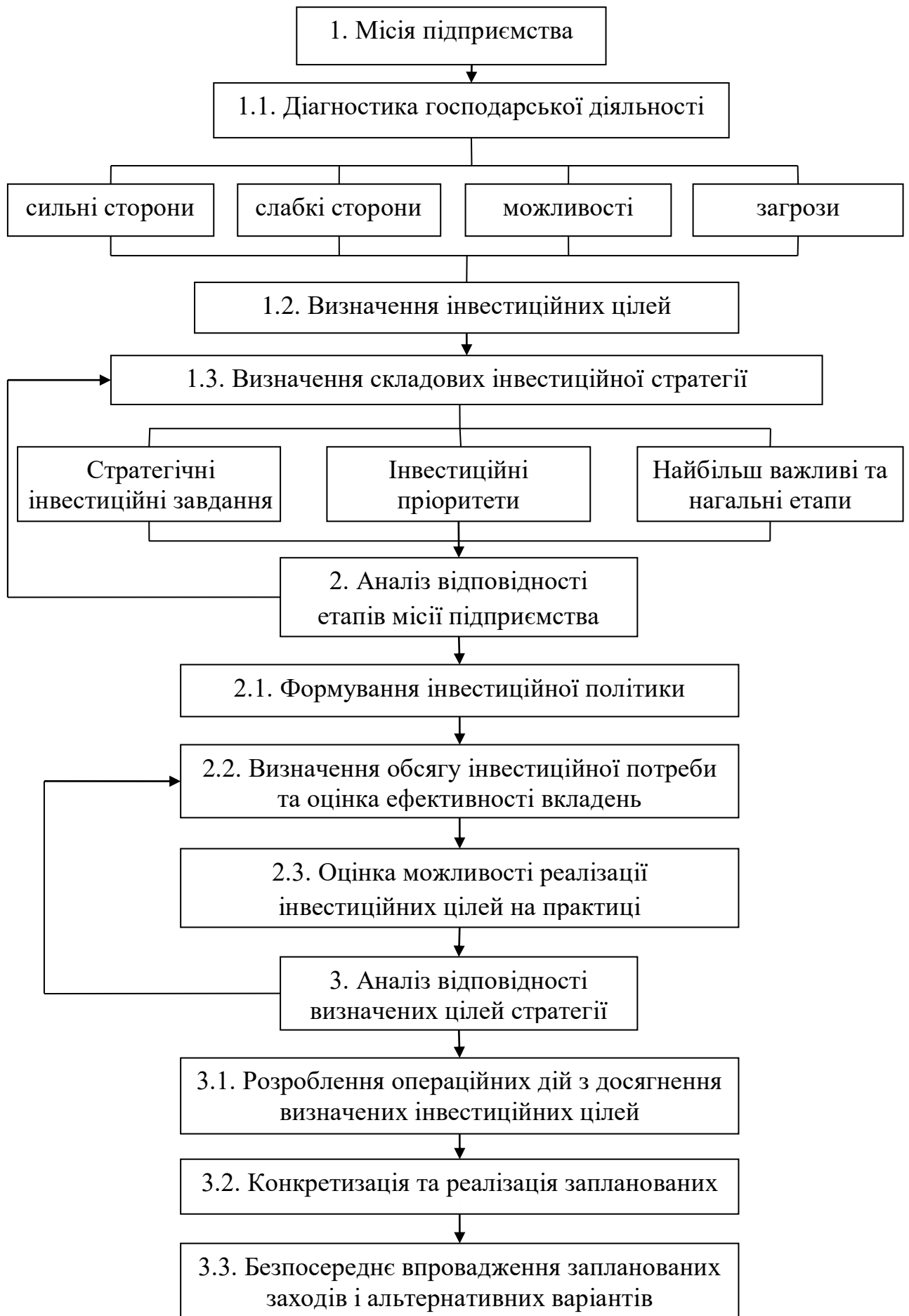
Після проведення всіх необхідних аналізів і оцінок, можна прийняти рішення про вибір певної стратегії зростання.

Стратегія збереження є типовим підходом для господарств, що досягли стійкого рівня розвитку і бажають зберегти свої досягнення у сільськогосподарській діяльності. Це означає зосередження на підтримці і оновленні матеріально-технічної бази, а також інвестуванні в цікаві проекти.

Стратегія скорочення передбачає зосередження уваги на досягненні мінімального рівня сільськогосподарського виробництва. Цей підхід є характерним для підприємств, які знаходяться на завершальній стадії свого життєвого циклу і фокусуються на забезпеченні лише основних функцій і діяльностей.

Варто зазначити, що вибір стратегії пов’язаний з доступністю необхідних ресурсів для успішної реалізації запланованих заходів. Розробка та впровадження стратегії повинні відбуватися поетапно, з поступовим підходом до виконання запланованих заходів, як відображено на рисунку 2.2.

Першим кроком у розробці і реалізації стратегії є визначення місії підприємства та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Це дозволяє зрозуміти цілі і потреби підприємства, а також оцінити чинники, що впливають на його діяльність. На основі цього аналізу визначаються стратегічні інвестиційні цілі, які відповідають напрямкам розвитку підприємства.



На другому етапі розробки стратегії формується інвестиційна політика підприємства, яка встановлює правила, етапи та інструменти розподілу інвестиційних коштів. Також проводиться планування і оцінка майбутніх витрат і вигод, що дозволяє забезпечити раціональне використання інвестиційних ресурсів.

На заключному етапі формування стратегії розробляється оновлений інвестиційний план, який визначає обсяг і розподіл вкладень в оборотний та основний капітал. Цей план забезпечує реалізацію інвестиційної стратегії на основі результатів попереднього аналізу інвестиційних проектів. Важливим аспектом є забезпечення взаємозв'язку між стратегічними та поточними цілями розвитку підприємства, а також синхронізацію інвестиційної діяльності з джерелами фінансування.

На цьому етапі також здійснюється конкретна реалізація запланованих заходів, таких як закупівля обладнання, технологій, біологічних активів, будівництво споруд та об'єктів господарського призначення, тощо. При формуванні стратегії розвитку ТзОВ "Нива Один" необхідно керуватися наступними принципами: планування повинно бути систематичним і зосередженим на досягненні загальних цілей управління; при формуванні стратегічного плану важливо враховувати думки всіх учасників діяльності; планування повинно відбуватися безперервно, в рамках певного циклу, а розроблені плани повинні змінювати чи доповнювати один одного.

Крім того, плани мають бути обґрунтованими або мають бути зроблені застереження, щоб уможливити внесення необхідних змін у разі непередбачуваних ситуацій. Плани мають бути максимально конкретними та детальними, наскільки це дозволяють зовнішні та внутрішні умови ТзОВ "Нива Один".

У зв'язку з нестабільністю зовнішнього середовища, конкурентними діями та змінами потреб на ринку, постійне коригування стратегічних планів стає необхідним завданням, особливо в рамках короткострокової стратегії підприємства. Врахування можливості коригування стратегічних завдань

дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і приймати своєчасні управлінські рішення, що сприяє ефективності діяльності підприємства і утримує його конкурентні позиції на ринку.

Такий підхід дає можливість підприємству адаптуватися до змін і швидко відреагувати на нові умови, забезпечуючи гнучкість і резерв для впровадження стратегічних змін. Важливо зазначити, що постійна оцінка зовнішнього середовища, аналіз конкурентного поля і змін на ринку допомагають підприємству визначати необхідні корекції в стратегії та приймати рішення, спрямовані на збереження його конкурентних переваг.

SWOT-аналізу є інструментом для оцінки стратегічної орієнтації ТзОВ “Нива Один”, оскільки створення більшості типів стратегій потребує спеціальних знань. Унікальність цього методу полягає в тому, що його може використовувати звичайний економіст, оскільки він не вимагає великої аналітичної бази даних або складного планування впровадження.

Ця методика передбачає, що першим кроком є проведення ретельного аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей їх майбутнього розвитку та ризиків, які можуть вплинути на досягнення обраної стратегічної орієнтації.

Товариство з обмеженою відповідальністю “Нива Один” має кілька сильних сторін, таких як наявність великої земельної ділянки, наявність необхідної матеріально-технічної бази, сприятливе місцерозташування.

Хоча досліджуване підприємство має свої переваги, такі як наявність ресурсів і інфраструктури, але також потребує покращень у власних знаннях та додаткових інвестиціях для ефективного виробництва та уникнення залежності від зовнішніх чинників.

Аналіз економічної діяльності з урахуванням сильних і слабких сторін допомагає зрозуміти внутрішнє середовище ТзОВ “Нива Один”. Проте, для розробки стратегії розвитку важливо також проаналізувати зовнішнє середовище. Це означає оцінити рівень конкуренції, можливість реалізації надлишків продукції, правовий захист та інші чинники. За допомогою SWOT-

аналізу можна визначити напрямки та компоненти стратегії, враховуючи аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників. Це означає обрати варіанти, що відповідають результатам діагностики взаємин між усіма учасниками реалізації плану та вивчити всі можливості для аналізу, незалежно від того, чи є вони слабкими чи сильними сторонами, загрозами чи можливостями.

У процесі розробки стратегії розвитку ТзОВ “Нива Один” необхідно уважно враховувати потенційні небезпеки, які можуть вплинути на досягнення обраної орієнтації розвитку. Ці небезпеки включають: загострення ринкової конкуренції, зростання виробничих витрат, інфляційні процеси в Україні, недостатнє або надмірне зволоження рослин, несприятливі кліматичні умови, специфічні хвороби рослин і тварин, тощо.

Під час формулювання стратегії розвитку, важливо визначити стратегічну мету, стратегічні пріоритети інвестиційної діяльності та основні етапи для досягнення поставлених цілей. Запланувати розподіл фінансових ресурсів для досягнення стратегічної мети можна, наприклад, виділивши близько 50% інвестицій на цілі стратегії, 25% – на стратегічні інвестиційні пріоритети, і 10% – на найважливіші інвестиційні цілі. Для реагування на можливі зміни і коригування в процесі реалізації стратегії, близько 15% інвестиційних ресурсів має бути використано для виконання поточних завдань.

У даний час існує широкий вибір стандартних методик та проєктів бізнес-планів, які можуть бути використані для розробки стратегії розвитку підприємств. Завдяки доступності Інтернету і друкованих видань, люди можуть знайти різноманітні методики для розробки бізнес-планів.

На основі цих методик можна самостійно або за допомогою фахівців розробити інвестиційну стратегію для розвитку сільськогосподарських підприємств, зокрема у сфері інформаційних та консультаційних послуг.

Закон України “Про сільськогосподарське консультування” визначає основні функції послуг сільськогосподарського консалтингу, що включають:

1. Надання консультаційних послуг сільськогосподарським підприємствам та сільському населенню у різних напрямках, таких як

бухгалтерський облік, економіка, екологія, маркетинг, менеджмент, податки, право, технології та інші.

2. Консультування органів місцевого самоврядування з питань розробки та реалізації програм соціально-економічного розвитку і громадянського суспільства.

3. Поширення та впровадження сучасних технологій і новітніх науково-технічних розробок у виробництво.

4. Підтримка розвитку сільського туризму.

5. Робота з сільською молоддю, включаючи формування і реалізацію молодіжних програм та інших ініціатив, спрямованих на розвиток молоді.

Ці функції допомагають забезпечити розвиток сільського господарства, покращення ефективності сільськогосподарських підприємств та покращення якості життя сільського населення.

Згідно з Законом України “Про сільськогосподарське консультування”, основні методи консультаційної роботи включають:

1. Навчання підприємств, що діють у сільській місцевості, та сільського населення, спрямоване на підвищення рівня знань і практичних навичок.

2. Дослідження соціально-економічних проблем в сільській місцевості та розробка рішень для їх вирішення.

3. Демонстрація робочих методів та прикладів успішної практики сільськогосподарських підприємств та сільського населення.

4. Інформаційна підтримка діючого бізнесу, забезпечення доступу до актуальних даних і порад щодо ефективного управління.

Тому найбільш практичним і ефективним способом проведення аграрно-просвітницької, інформаційно-консультаційної роботи для сільськогосподарських підприємств є консалтингова робота. Водночас широкий спектр методів використовується для виявлення проблем, починаючи від простих методів швидкого економічного аналізу і закінчуючи методами планування інвестицій та прийняття ділових рішень на підставі економічного обґрунтування консультацій.

Методи швидкого економічного аналізу дозволяють оперативно і об'єктивно визначити проблеми, з якими стикаються операційні менеджери, за короткий проміжок часу та з обмеженою кількістю інформації, а також передбачити рентабельність рішень. Ці методи включають наступні аспекти:

1. Створення часткового бюджету для оцінки ефективності рішень. Це дозволяє визначити зміну чистого прибутку (збільшення або зменшення) після впровадження невеликих змін, таких як підвищення продуктивності в системі управління.

2. Використання методу граничного доходу (валового прибутку) для аналізу та планування операцій. Цей метод базується на поділі виробничих витрат на фіксові та змінні витрати, що дозволяє визначити оптимальний рівень виробництва та максимізувати дохід.

3. Фінансовий аналіз підприємства, включаючи облік витрат та доходів на основі бюджетних даних. Це охоплює аналіз витрат, грошових потоків, оцінку фінансової стійкості та інші фінансові показники.

4. Виявлення сильних і слабких сторін для пошуку можливих рішень проблеми, аналіз можливостей та загроз з метою логічної ідентифікації проблеми (на основі знань та досвіду консультанта).

5. Використання інших методів економічного аналізу, які вимагають менше часу.

Застосування цих методів дозволяє швидко отримати інформацію та провести аналіз для вирішення проблем в ефективний спосіб.

При наданні консультацій менеджерам ТзОВ "Нива Один" важливо звернути особливу увагу на методи інвестиційного консультування. Оскільки розвиток підприємства залежить від інноваційного та інвестиційного напрямку.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “НИВА ОДИН”

3.1 Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку

На сьогоднішній день відсутнє єдине загальноприйняте визначення стратегічного управління. Різні автори мають різне трактування об'єктів стратегічного управління, підкреслюючи їх різні аспекти та ознаки, що призводить до невизначеності поняття [11]. Хоча ми визнаємо актуальність, точність і основні принципи цих підходів, ми пропонуємо визначати стратегічне управління як послідовне впровадження системи заходів для стимулювання продуктивної діяльності сільськогосподарських підприємств. Взаємозв'язок між стратегічним управлінням та стратегією підприємства представлений на рис. 3.1.

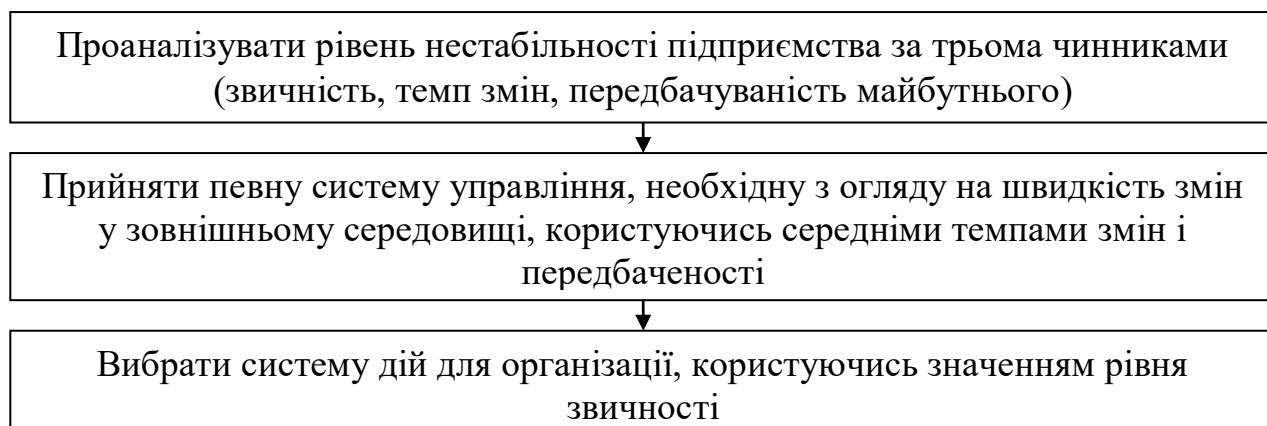


Рис. 3.1 – Етапи вибору стратегії на ТзОВ “Нива Один”.

Стратегічне управління є комплексним процесом, що охоплює різні аспекти та етапи. Цей процес включає в себе формулювання стратегічних цілей та завдань, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку

стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, її реалізацію та контроль за досягненням поставлених цілей.

Для аналізу рівня нестабільності підприємства використовуються три чинники: звичність, передбачуваність майбутнього та темп змін. Оцінюючи ці чинники, можна визначити рівень нестабільності підприємства.

Для встановлення системи управління, яка враховує швидкість змін у зовнішньому середовищі, важливо використовувати середні темпи змін і передбачуваність. Це допоможе визначити, яка система управління буде найефективнішою в даному контексті.

Вибір системи дій для підприємства може здійснюватися з урахуванням рівня звичності. Рівень звичності вказує на ступінь залучення підприємства до встановлених практик і процедур. Враховуючи цей чинник, можна визначити, яку систему дій і організаційну структуру слід вибрати для підприємства.

Стратегічне управління спрямоване на досягнення конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку та успішної діяльності сільськогосподарських підприємств. Це включає в себе планування довгострокових цілей та стратегій, розробку бізнес-планів, організацію ресурсів, управління фінансами та ризиками, аналіз ринкових умов та конкуренції, впровадження інновацій, контроль за результатами та їх коригування.

Взаємозв'язок між стратегічним управлінням та стратегією підприємства полягає в тому, що стратегічне управління є інструментом для реалізації стратегії. Воно допомагає визначити курс розвитку підприємства, враховуючи його мету, ресурси, конкурентне середовище та потреби ринку. Правильне стратегічне управління сприяє ефективному виконанню стратегії, досягненню поставлених цілей та забезпеченню сталого успіху підприємства.

В умовах ринкової економіки, стратегічне управління в ТЗОВ “Нива Один” залежить від процесу вибору стратегії, який повинен бути підкріплений чіткою концепцією розвитку підприємства. При виборі стратегії необхідно враховувати чинники, які визначають дії сільськогосподарських підприємств у відповідності до обраної стратегії.

Сутність стратегічної діагностики полягає в аналізі внутрішніх чинників підприємства, таких як ресурси, кадри, фінанси, технології та інші аспекти, які можуть впливати на його конкурентоспроможність. Цей аналіз допомагає виявити сильні сторони підприємства, тобто його конкурентні переваги, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Оцінка функціональних зон підприємства передбачає аналіз окремих функціональних областей, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, дистрибуція та інші. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кожної функціональної зони і виявити можливості для покращення та оптимізації діяльності.

Таким чином, стратегічний аналіз виступає як інструмент для об'єктивної оцінки поточного стану підприємства, його можливостей та обмежень. Він допомагає зорієнтуватись у внутрішніх ресурсах підприємства та зовнішніх умовах, що дозволяє зробити обґрунтовані рішення щодо вибору стратегії та її реалізації.

В результаті проведеного дослідження виявлено, що найважливішими чинниками, які впливають на успішність ТЗОВ “Нива Один” і складають його сильні сторони, є стабільний розвиток і висока продуктивність у галузі, наявність доступних земельних ресурсів для бізнесу та інвестицій, а також наявність сировини для подальшої переробки сільськогосподарської продукції.

Однак, дослідження також виявило основні слабкі сторони ТЗОВ “Нива Один”, які були відзначені за допомогою SWOT-аналізу. Ці слабкі сторони включають відсутність належного працюючого населення та молоді, зокрема в сільській місцевості, низькі реальні доходи, значне фізичне зношування основних фондів та застарілість технологій.

Отже, результати дослідження вказують на те, що ТЗОВ “Нива Один” має значні переваги в галузі, однак йому необхідно звернути увагу на вирішення проблем, пов'язаних зі слабкими сторонами, для досягнення успіху та стійкого розвитку.

На другому етапі дослідження чинники були оцінені залежно від їх впливу. Третій етап включав перехресний аналіз зв'язків між чинниками в секторах порівняльних переваг, труднощів і небезпек, що дозволило визначити систему цілей стратегії.

Поєднання внутрішніх сил і зовнішніх загроз може мати наслідком занепад вітчизняної аграрної науки та збільшення впливу іноземного капіталу, технологій, обладнання, потужностей та інших елементів. За цих обставин рекомендується посилити державну підтримку сільськогосподарських підприємств та активізувати роботу з пошуку місцевих інвесторів в інших секторах економіки. Стратегія інтеграції та диверсифікації може бути найкращим варіантом у цій ситуації для зростання підприємства. Реалізація стратегії інтеграції та диверсифікації може принести позитивні результати, такі як покращення ефективності використання ресурсів, забезпечення незалежності від зовнішніх постачальників і підвищення попиту на продукцію.

Ця стратегія дозволяє ТзОВ “Нива Один” насичувати ринок своєю продукцією, підвищувати ефективність виробництва, зменшувати імпорт, збільшувати щорічний прибуток та збільшувати надходження до державного бюджету.

Умови, в яких поєднуються внутрішні слабкі сторони та зовнішні можливості, можуть призвести до посилення конкурентних переваг з боку іноземних виробників та горизонтальної інтеграції ТзОВ “Нива Один”. Для протиставлення негативним тенденціям рекомендується використовувати стратегію активного розвитку ринку та продукції. Ця стратегія включає в себе пристосування ТзОВ “Нива Один” до змінних ринкових вимог, нових каналів збуту і способів продажу, а також поліпшення якості продукції. Стратегія розвитку ринку та виробництва продукції характеризується великими перспективами на довгострокову реалізацію, високим комерційним ризиком та потребою в значних витратах на дослідження каналів збуту, розробку і впровадження заходів щодо підвищення якості продукції. Соціальні та екологічні міркування мають другорядне значення, коли йдеться про реалізацію

даної стратегія, яка здебільшого зосереджена на посилення ролі ринкових взаємодій.

Нова корпоративна культура, свіжі “революційні” ідеї та нові концепції та способи мислення необхідні для формування та виконання стратегії розвитку. Для реалізації цієї стратегії потрібні великі кошти, зусилля та державна допомога.

Отже, формулюючи місію та бачення ТзОВ “Нива Один” на майбутнє, визначаються три стратегічні цілі: економічна – створення високоефективного сектора на основі сталого розвитку, впровадження інноваційних, енергоефективних та екологічно безпечних технологій, розширення спектру виробництва; екологічна – мінімізація шкоди екосистемам від відходів виробництва, використання альтернативних джерел енергії; соціальна – задоволення потреб населення в якісних продуктах харчування, підвищення якості продукції.

Реалізація стратегії сталого розвитку має на меті задоволення соціальних потреб шляхом забезпечення прийнятності продукції за вартістю і якістю, а також модернізації виробництва, враховуючи параметри, які забезпечують оптимальну ефективність вкладеного капіталу і мінімізують негативний вплив на екосистеми [12]. Реалізація сталого розвитку ТзОВ “Нива Один” сприятиме виникненню синергетичного позитивного ефекту, який охоплює соціальну, економічну та природничу сфери.

Впровадження стратегії сталого розвитку передбачає досягнення соціальної задоволеності за рахунок доступності продукції за ціною та якістю, модернізацію виробництва з використанням параметрів, що забезпечують найбільшу віддачу вкладеного капіталу та найменшу шкоду екосистемі. Реалізація стратегії сталого розвитку ТзОВ “Нива Один” призведе до синергетичного позитивного впливу на соціальну, економічну та природну сфери.

Резюмуючи вищевикладене, варто зазначити цікавий факт, що в стратегічному менеджменті провідних підприємств все більше використовують

принцип стратегії знань, який базується на важливості знань у сучасному світі і виступає як ключовий чинник конкурентоспроможності. Ефективне впровадження стратегічного управління на підприємстві забезпечується за допомогою належних знань. Наукова література виділяє п'ять базових стратегій знань. Перша з них – “стратегія знань як бізнес-стратегія”, орієнтована на створення, використання, поширення та оновлення знань з метою їх застосування на всіх етапах діяльності організації [12]. Наступна стратегія – “стратегія управління інтелектуальним капіталом”:

- зосереджується на управлінні інтелектуальними активами, такими як патенти, технології та інші, на загальноорганізаційному рівні. Ця стратегія ставить перед собою завдання ефективного використання цих активів і підтримки їх розвитку;

- зосереджується на особистій відповідальності кожного працівника за капіталізацію, оновлення та ефективне використання власних знань. Ця стратегія покладає акцент на індивідуальну внутрішню мотивацію працівників і стимулює їх до постійного покращення власних знань і конкурентоспроможності.

Далі, виокремлена стратегія створення знань, визначена як нагромадження і розробка нових знань, а також поглиблення існуючих знань, спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Стратегія трансферу знань означає систематичний підхід до здобуття, організації, перебудови та збереження знань з метою їх ефективного використання.

Отже, вдосконалення стратегії сталого розвитку в рамках стратегічного менеджменту може бути описане як довгостроковий план, що включає комплекс рішень щодо вибору напрямків розвитку підприємства, формулювання його основних цілей і моделей дій для формування та ефективного використання його потенціалу. Ця стратегія створює сприятливі внутрішні та зовнішні умови для успішного подолання основних етапів розвитку.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження логістично-маркетингової стратегії в господарстві

Основні феномени та чинники, які обумовлюють необхідність інтеграції логістики та маркетингу в сільськогосподарських підприємствах, включають розширення ринкової диверсифікації, посилення конкуренції, інтеграцію економічних процесів та процесів прийняття рішень, а також прогрес у сфері нових технологій. Концепція управління маркетингом та логістикою базується на трьох ключових елементах: задоволеності клієнтів, інтегрованій маркетинговій та логістичній діяльності, а також досягненні прибутку від бізнесу. Схематичне зображення цієї концепції представлено на рисунку 3.2.

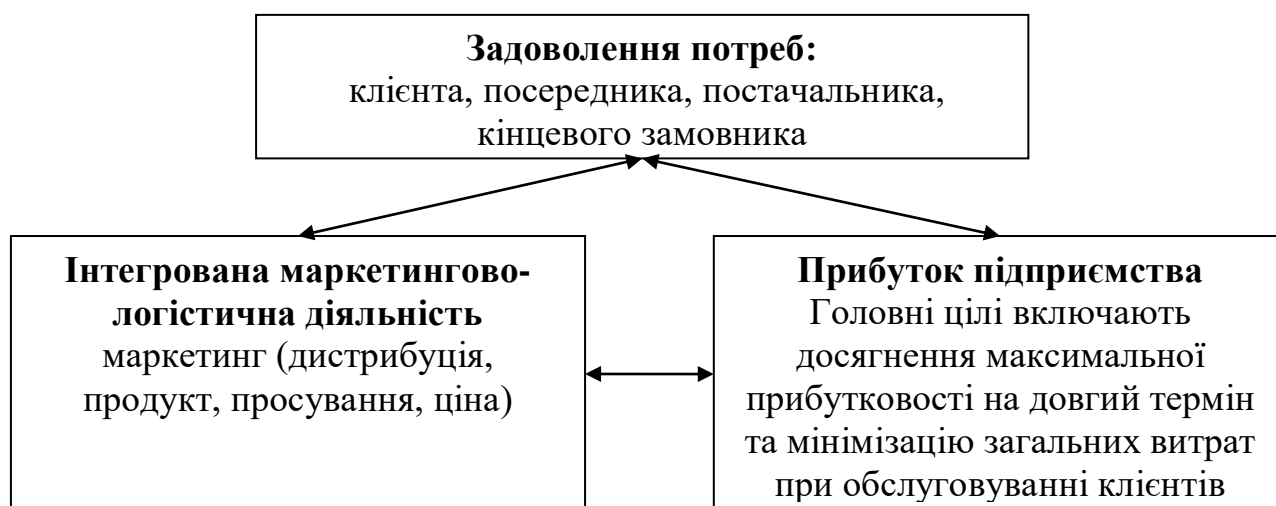


Рис. 3.2 – Концепція маркетингово-логістичного управління в ТзОВ “Нива Один”

Досягти необхідного рівня задоволеності клієнтів за мінімально можливих витрат є метою комплексного управління всією діяльністю підприємства. Узгоджене управління логістикою і маркетингом відображає взаємозв’язок та поєднання двох стратегій управління: логістики, спрямованої на оптимізацію матеріальних потоків, і маркетингу, орієнтованого на вимоги ринку. Ці управлінські концепції визначають стратегію підприємства на ринку з метою отримання конкурентної переваги. Мета полягає в посиленні впливу

кожної з цих концепцій з метою отримання конкурентної переваги. Оцінка управлінських ефектів здійснюється за допомогою транспортних і маркетингових критеріїв, які можна описати за допомогою формул, таких як "4C" (вартість для клієнта, зручність, потреби і бажання клієнтів, комунікація) та "7R" (продукт, що відповідає потребам, точна інформація, відповідний обсяг, якість, доставлений вчасно, відповідно розташований і за доступною ціною).

Результати та переваги інтеграції маркетингу і логістики в конкурентну стратегію визначаються шляхом аналізу витрат та ринкових ефектів, що є основою для досягнення стійкої позиції підприємства на ринку у довгостроковій перспективі. Різноманітність стратегічних і конкурентних рішень можна отримати шляхом інтеграції логістики та маркетингових ініціатив. М. Портер навів кілька сценаріїв на цю тему, використовуючи приклади різних конкурентних тактик, включаючи лідерство у витратах, диференціацію логістичних ефектів і концентрацію.

Конкурентні переваги можуть бути досягнуті за допомогою вищезгаданих методів, наприклад, завдяки інноваціям продукту, технологічному лідерству, покращенню якості продукту, диференціації послуг, нижчим цінам і скороченню операційних витрат. Ринок або кожен його сегмент може використовувати різноманітні комбінації вищезазначених стратегічних та конкурентних чинників [12].

Отже, взаємодія маркетингу і логістики сприяє ефективному стратегічному управлінню на підприємстві. Ці дві галузі діяльності мають спільну фокусну точку – ринок. Завдання маркетингу полягає у встановленні плідного діалогу зі споживачем та розвитку міцних взаємовідносин, тоді як логістика забезпечує оптимальний рівень обслуговування та якість при мінімальних витратах на експлуатацію.

Для того, щоб логістика сприяла і гарантувала найкращий рівень і якість послуг за мінімально можливих операційних витрат, маркетинг повинен почати позитивний діалог зі споживачем і налагодити з ним міцні стосунки. Як

наслідок, розподіл виступає з'єднуючою складовою між логістикою і маркетингом.

Формування логістичної та маркетингової стратегії в ТзОВ “Нива Один” передбачає проведення наступних основних етапів:

- аналіз та прогнозування ринкової ситуації;
- розробка довгострокових планів підприємств;
- розрахунок витрат торговельної діяльності;
- розрахунок нормативу витрат на реалізацію товару;
- аналіз причин вибору конкретних каналів реалізації;
- планування загального процесу реалізації продукції;
- розширення інформаційної підтримки збутової діяльності;
- проведення статистичного аналізу реалізації (рис. 3.3).

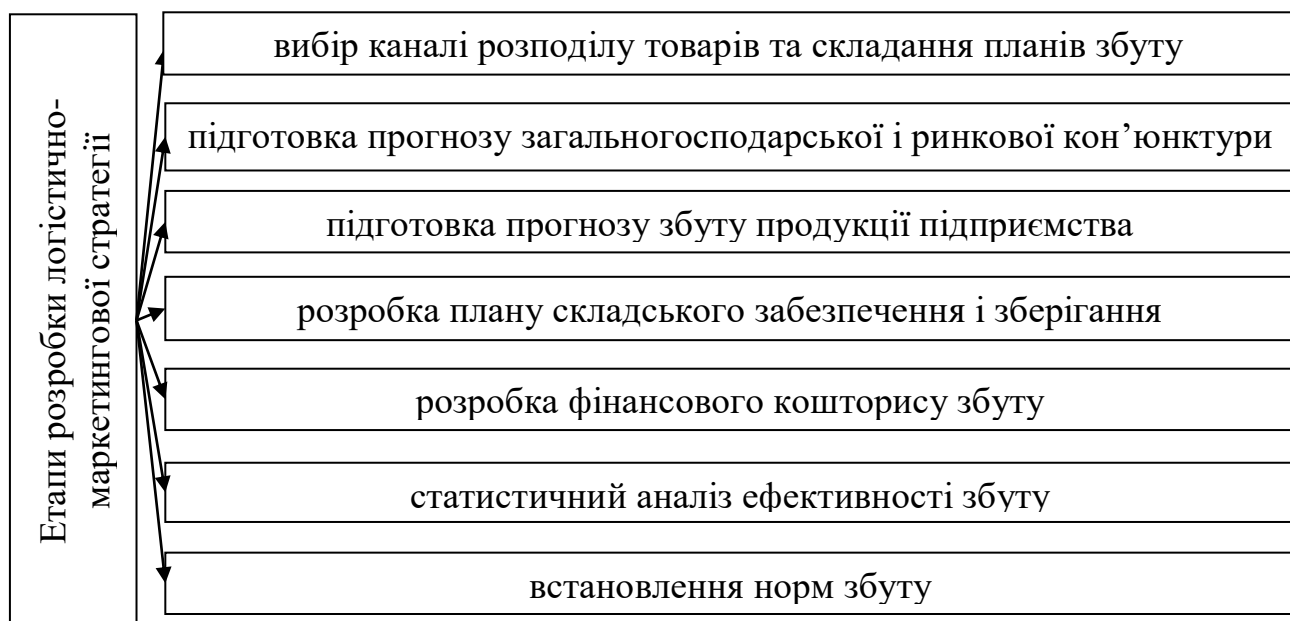


Рис. 3.3 – Етапи розробки логістично-маркетингової стратегії в ТзОВ “Нива Один”.

Розробка логістично-маркетингової стратегії в ТзОВ “Нива Один” має наступні цілі:

- зростання обсягу продажів та збільшення валового прибутку шляхом ефективного маркетингу та логістичного планування;

- встановлення та утримання позитивного іміджу продукції підприємства серед існуючих та потенційних клієнтів;

- розробка та впровадження інноваційної продукції, що дозволить виокремитися на ринку та задовольнити змінні потреби споживачів;

- використання комплексного підходу до просування, включаючи різноманітні методи та канали комунікації, для ефективного просування продукції та залучення цільової аудиторії.

При формуванні логістично-маркетингової стратегії, керівництво ТзОВ “Нива Один” повинно прийняти ряд важливих рішень, включаючи:

- визначення рівня інтенсивності стимулювання просування продукції;
- сегментування груп для визначення напрямів мотиваційних програм;
- встановлення термінів виконання цих програм;
- розробка плану дій, що відповідає програмі, яка розроблена для конкретних груп;
- розрахунок кошторису витрат на виконання запланованих заходів;
- апробація обраної програми заходів стимулювання збуту;
- проведення ретроспективного аналізу запланованих заходів та оцінки їх ефективності.

Товариство з обмеженою відповідальністю “Нива Один” може використовувати різні методики просування продукції одночасно, але найкращі результати досягаються шляхом поєднання рекламних та промоційних інструментів. Проте, при збільшенні обсягів реалізації важливо враховувати деякі аспекти:

- ефективність заходів зі стимулювання реалізації залежить від правильного вибору цілей і врахування життєвого циклу продукту з боку підприємства;
- програма стимулювання реалізації мусить мати чітко визначений термін дії.

Реалізація стратегії щодо стимулювання логістичної та збутової діяльності в ТзОВ “Нива Один” має на меті досягнення таких результатів:

- збільшення зацікавленості споживачів у продукції ТзОВ “Нива Один” та підвищення кількості постійних оптових покупців. Це може бути досягнуто за допомогою ефективних маркетингових стратегій, рекламних кампаній та промоційних заходів;

- привернення оптових та роздрібних споживачів до співпраці з підприємством. Це може включати встановлення привабливих умов співпраці, розширення дистрибуційної мережі, впровадження програм лояльності або надання додаткових послуг для клієнтів;

- збільшення обсягів продажівреалізації в майбутньому. Це можливо шляхом планування довгострокових стратегій, розвитку нових ринків або сегментів, вдосконалення логістичних процесів та оптимізації постачання продукції.

Розробка і впровадження цієї стратегії дозволять ТзОВ “Нива Один” зміцнити своє положення на ринку, збільшити свою клієнтську базу і забезпечити стабільний ріст підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегія – це свідомо розроблений алгоритм дій, послідовні управлінські рішення, що ведуть до якісної зміни економічної системи в довгостроковій перспективі, який створює і підсилює конкурентні переваги підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Особливості аграрного сектора економіки України обумовлюють особливі вимоги і складності процесу стратегічного планування. Специфіка агропродовольчого ринку і конкурентних відносин в цьому секторі, вимагає побудови ефективної системи державної підтримки сільського господарства та сільгоспвиробників.

Особливості розробки та реалізації стратегії ТзОВ “Нива Один” розкриваються в розподілі їх господарської діяльності по життєвому циклу. У той же час реалізація стратегії повинна здійснюватися поетапно відповідно до таких основних принципів: планування має носити узгоджений характер і досягати спільної мети управління; думки всіх учасників повинні бути прийняті до уваги при складанні стратегічних планів; процес планування повинен бути послідовним протягом усього зазначеного циклу, а розроблені плани можуть бути змінені або доповнені.

Доведено доцільність одночасного використання логістичної та маркетингової стратегії компанії в конкурентній боротьбі. Щоб полегшити вирішення цієї проблеми, маркетингова стратегія підприємства повинна бути прийнята до уваги при розробці логістичної стратегії. Основними етапами розвитку логістики та маркетингу для ТзОВ “Нива Один” повинні стати: прогнозування кон’юнктури ринку, планування продажів; бюджетування збутової діяльності, нормування торгових витрат, встановлення каналів збуту, навчання інформаційного забезпечення збутової діяльності, аналітична обробка результатів збутової діяльності.

Формування дієвих управлінських рішень про умови продажу зернових культур, стало можливим завдяки отримання більш високих продажних цін в кращих умовах продажу, з урахуванням додаткових витрат на зберігання і

переробку продукції. Оптимальний рівень цін отримано шляхом застосування коефіцієнтів на зростання цін (сезонні продажі і якість продукції) та їх зниження (умови зберігання і переробки). Диференціація цін за допомогою розроблених коефіцієнтів дозволить отримати конкурентні переваги на сільськогосподарському ринку і максимізувати прибуток господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аранчій В. І. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях [Електронний ресурс] *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 33-38. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_45_8
2. Баценко Л.М. Особливості стратегій розвитку на підприємствах сільського господарства *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: Матеріали доповідей VI науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2017 р.): Збірник*. Х.: Монограф. 2017. С. 209-211.
3. Вараксіна О. В. Дослідження стану розвитку аграрного сектору як важливого в стратегічному плані сектору національної економіки [Електронний ресурс] *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5(2). С. 8-12. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_5\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_5(2)_4)
4. Воловик І. А. Особливості стратегічного планування в кооперативах та кооперативних об'єднаннях [Електронний ресурс] *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2016. Вип. 249. С.109-117. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2016_249_14
5. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 424-429. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_61
6. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України [Електронний ресурс] *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 65-72. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2017_2_12

7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч.посіб. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2018. 440 с.
8. Домаскіна М. А. Моделювання інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2017. Вип. 4. С. 52-61.
9. Забуранна Л.В. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 142-150.
10. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств [Електронний ресурс] *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 171-177. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_27
11. Кириленко І. Г. Економічні аспекти трансформації сільськогосподарського виробництва в Україні *Економіка АПК*. 2017. № 3. С. 21-28.
12. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства [Електронний ресурс] *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_23)
13. Ковальська Л. Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 169-176.
14. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 121-125. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2019_2_19
15. Мельник О. В. Сучасні аспекти стратегічного управління в аграрному секторі економіки України [Електронний ресурс] *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С. 111-116. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_6_18
16. Насонов М. І. Ресурсний потенціал підприємства як основа

формування системи ефективного управління. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 12. С. 96-99.

17. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100-106.

18. Прокопишин А. В. Сутнісно-структурна характеристика дефініції економіко-організаційного механізму управління діяльністю підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2014. Вип. 39. С. 85-90.

19. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 131-137.

20. Ровенко В. М. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147.

21. Савельєва О. О. Теоретичні підходи до ефективності управління підприємством із урахуванням соціальної складової. *Прометей*. 2013. № 1. С. 190-194.

22. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109.

23. Святненко В. Ю. Використання холістичного маркетингу як умова ефективного управління підприємством. *Science Rise*. 2018. № 12. С. 30-35.

24. Сільське господарство Львівської області за 2020 рік: стат. зб. Львів: ГУСуЛО, 2021. 145 с.

25. Сільське господарство показало найвищий приріст виробництва в 2021 році. URL: <https://landlord.ua/news/silске-hospodarstvo-pokazalo-naivyshchyi-pryrist-vyrobnytstva-v-2021-rotsi/> (дата звернення: 05.01.2022).

26. Токмакова І. В. Сучасні аспекти формування ефективної системи управління на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 393-395.
27. Тупкало С. В. Методичний підхід до формування системи збалансованих показників оцінки ефективності управління підприємством. *Водний транспорт*. 2012. Вип. 1. С. 142-147.
28. Файоль А. Ф. Вартість як критерій ефективності управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 51-63.
29. Череп А. В., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 430-434.
30. Щербань О. Д. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 24. С. 169-176.