

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь «Магістр»

на тему:

**ОБҐРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав: студент 2 курсу, групи Ек-61

Спеціальності 051 «Економіка»
(шифр і назва)

Петрусь Руслан Володимирович

Керівник: Сиротюк Г. В., к.е.н., доцент
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(Прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
економіки

(підпис)
Черевко Г.В.
(прізвище, ім'я, по батькові)

«06» березня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу студенту
Петрусю Руслану Володимировичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Обґрунтування виробничої стратегії сільськогосподарського підприємства

керівник роботи: Сиротюк Г. В., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЛНУП від

2. Строк подання студентом роботи до «8» січня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи нормативно-законодавчі акти, літературні джерела, дані сільськогосподарських підприємств, статистична звітність.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування виробничої стратегії сільськогосподарських підприємств

1.1. Роль і місце виробничої стратегії в забезпеченні ефективності виробництва сільськогосподарської продукції

1.2. Оцінка впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність сільськогосподарських підприємств

1.3. Методичні підходи до формування виробничої стратегії підприємств

Розділ 2. Сучасний стан економічної ефективності сільськогосподарського виробництва

2.1. Виробничо-господарська діяльність підприємства

2.3. Аналіз економічної ефективності сільськогосподарського підприємства

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

Розділ 3. Шляхи стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства

3.1. Адаптація сільськогосподарського підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища

3.2. Формування виробничої стратегії сільськогосподарського підприємства

3.3. Роль інновацій у стратегічному розвитку сільськогосподарського підприємства

Висновки

Список використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): рисунки, таблиці, схеми

6. Дата видачі завдання «06» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	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 КР).	березень-серпень 2023 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	вересень-жовтень 2023 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	листопад 2023 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	грудень 2023 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	січень 2024 р.

Студент

(підпис)

Петрусь Р. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Сиротюк Г. В.

(прізвище та ініціали)

УДК: 631.15:65.01(477.83)

Кваліфікаційна робота: 75 ст. текст. част., 32 рис., 12 табл., 65 літературних джерел.

Петрусь Р. В. – Кваліфікаційна робота. Кафедра економіки. – Дубляни, Львівський НУП, 2024.

Досліджено теоретичні основи формування виробничої стратегії сільськогосподарського підприємства. Розглянуто роль виробничої стратегії для забезпечення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції та методичні підходи до її формування. Проведено оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства. Здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності, економічної ефективності сільськогосподарського підприємства та оцінку його фінансового стану. Запропоновано шляхи стратегічного розвитку підприємства, рекомендації з адаптації підприємств до мінливих зовнішніх умов. Доведено важливість формування виробничої стратегії підприємством для досягнення конкурентоспроможності та стійкості на ринку, а також наголошено на важливості інновацій у стратегічному розвитку підприємства.

Ключові слова: виробнича стратегія, сільськогосподарські підприємства, сільськогосподарська продукція, внутрішнє і зовнішнє середовище, конкурентоспроможність, інновації.

АНОТАЦІЯ

Досліджено сутність і види виробничих стратегій підприємства. Розглянуто роль виробничої стратегії для забезпечення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції та методичні підходи до її формування. Проведено оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства. Здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності, економічної ефективності сільськогосподарського підприємства та оцінку його фінансового стану. Запропоновано шляхи стратегічного розвитку підприємства, рекомендації з адаптації підприємств до мінливих зовнішніх умов. Доведено важливість формування виробничої стратегії підприємством для досягнення конкурентоспроможності та стійкості на ринку, а також наголошено на важливості інновацій у стратегічному розвитку підприємства.

Ключові слова: виробнича стратегія, сільськогосподарські підприємства, сільськогосподарська продукція, внутрішнє і зовнішнє середовище, конкурентоспроможність, інновації.

ANNOTATION

The essence and types of production strategies of the enterprise have been investigated. The role of production strategy in ensuring the efficiency of agricultural production and methodical approaches to its formation have been considered. An assessment of the internal and external environment of the agricultural enterprise has been conducted. An analysis of production and economic activities, economic efficiency of the agricultural enterprise, and an assessment of its financial condition have been carried out. Ways of strategic development for the enterprise have been proposed, along with recommendations for adapting enterprises to changing external conditions. The importance of forming a production strategy for the enterprise to achieve competitiveness and market stability has been demonstrated, emphasizing the significance of innovation in the strategic development of the enterprise.

Keywords: production strategy, agricultural enterprises, agricultural production, internal and external environment, competitiveness, innovation.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування виробничої стратегії сільськогосподарських підприємств.....	10
1.1. Роль і місце виробничої стратегії в забезпеченні ефективності виробництва сільськогосподарської продукції.....	10
1.2. Оцінка впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність сільськогосподарських підприємств.....	16
1.3. Методичні підходи до формування виробничої стратегії підприємств.....	23
Розділ 2. Сучасний стан економічної ефективності сільськогосподарського виробництва.....	28
2.1. Виробничо-господарська діяльність підприємства.....	28
2.3. Аналіз економічної ефективності сільськогосподарського підприємства.....	38
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства.....	42
Розділ 3. Шляхи стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства.....	49
3.1. Адаптація сільськогосподарського підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища.....	49
3.2. Формування виробничої стратегії сільськогосподарського підприємства.....	55
3.3. Роль інновацій у стратегічному розвитку сільськогосподарського підприємства	59
Висновки	64
Список використаних джерел.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах конкурентного ринкового середовища сільськогосподарські підприємства стикаються з необхідністю обґрунтування та ефективного впровадження виробничих стратегій для досягнення стійкого розвитку. Виробнича стратегія визначає основні напрямки діяльності підприємства, враховуючи його внутрішні ресурси та зовнішнє середовище.

Зростання конкуренції, зміни кліматичних умов, екологічні та технологічні трансформації потребують від підприємств ретельного аналізу власного внутрішнього середовища та формування стратегій, що відповідають сучасним викликам. Обґрунтована виробнича стратегія дозволяє підприємству ефективно реагувати на ризики, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільність у виробничому процесі, забезпечуючи при цьому сталість досягнення цілей у довгостроковій перспективі.

Проблема розроблення стратегій підприємств на базі аналізу їхньої внутрішньої діяльності та зовнішнього оточення висвітлюється в працях науковців, а саме: С. Клименка, М. Саєнка, Д.Мельника, О. Дація, Т. Омельченка, Н. Коленди, І. Бойчика, В. Васильчука, М. Рибак, М. Гуменюка, К. Пріба, К. Кривобока та інших. Аналіз наукових досліджень щодо методології формування стратегії розвитку підприємства та процесу її розробки показує, що вони потребують подальшого оновлення, вдосконалення та вивчення вже наявних практичних варіантів для більш ефективного формування виробничої стратегії підприємства

Мета роботи полягає в обґрунтуванні ефективної виробничої стратегії для сільськогосподарського підприємства, спрямованої на оптимізацію його діяльності та досягнення стійкого успіху в умовах змінного зовнішнього середовища.

Для досягнення даної мети потрібно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти виробничої стратегії підприємства та види стратегій;
- розкрити сутність виробничої стратегії;
- проаналізувати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність сільськогосподарських підприємств;
- розкрити методичні підходи до формування виробничої стратегії;
- провести аналіз виробничо-господарської діяльності, економічної ефективності сільськогосподарського підприємства;
- здійснити оцінку фінансового стану підприємства;
- запропонувати виробничу стратегію сільськогосподарського підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси виробничої діяльності фермерського господарства «Лелик» Львівського району Львівської області.

Предмет дослідження полягає в обґрунтуванні виробничої стратегії сільськогосподарського підприємства для оптимізації його функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано наступні методи дослідження: порівняння – при аналізі виробничо-господарської діяльності підприємства в динаміці; економіко-статистичні – при висвітленні показників ефективності виробництва; абстрактно-логічний – при характеристиці ефективності виробництва сільськогосподарської продукції та для формування висновків; SWOT-аналіз - для формування виробничої стратегії підприємства; а також графічний, монографічний тощо.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали праці науковців, Закони України та інші нормативні акти, дані річної звітності ФГ «Лелик» та Головного управління статистики у Львівській області, літературні джерела.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- узагальнено сутність поняття «виробнича стратегія підприємства»;

- запропоновано етапи формування та реалізації виробничої стратегії сільськогосподарського підприємства;
- запропоновано технологію впровадження інновацій в сільськогосподарське підприємство.

Практичне значення результатів дослідження Практичне значення результатів дослідження полягає в обґрунтуванні ефективної виробничої стратегії для сільськогосподарського підприємства, сприяючи його стійкому та успішному розвитку. Запропоновані рекомендації та пропозиції можуть бути використанні сільськогосподарськими підприємствами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Роль і місце виробничої стратегії в забезпеченні ефективності виробництва сільськогосподарської продукції

Динамічний розвиток ринку аграрної продукції, цифровізація виробництва та впровадження новітніх технологій посилюють необхідність використання ефективного механізму стратегічного управління підприємствами. Ефективний розвиток підприємства може забезпечити чітко сформована виробнича стратегія, яка в поєднанні з маркетинговою стратегією визначає позиції підприємства на ринку.

Виробнича стратегія в сільському господарстві визначає способи, якими сільськогосподарські підприємства можуть досягти своїх цілей та завдань в умовах мінливого зовнішнього середовища. Це концептуальний план дій, спрямований на оптимізацію використання ресурсів, забезпечення стійкості та підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. Виробнича стратегія є довгостроковою програмою, яка спрямована на розвиток виробничих потужностей підприємства для досягнення конкурентних переваг у майбутньому.

Виробнича стратегія, на думку М. Г. Саєнка, є такою стратегією, яка взаємодіє з усіма функціональними стратегіями (корпоративна, конкурентна, маркетингова). При цьому він приділяє особливу увагу маркетинговій стратегії, оскільки в сучасних умовах не завжди виробничі можливості підприємства можуть бути повністю використані через обмежену можливість підприємства з реалізації своєї продукції [1].

Дещо повнішим є визначення виробничої стратегії З. Є. Шершньової, яка розглядає виробничу стратегію як одну з функціональних, визначає її основну

мету, довготривалість функціонування і пояснює зв'язок з виробничим потенціалом підприємства [2].

С. М. Клименко вважає, що виробнича стратегія є довгостроковим, визначеним напрям розвитку підприємства щодо сфери, засобів та форми діяльності підприємства, системи взаємовідносин усередині самого підприємства, його місця в навколишньому середовищі, що допомагає підприємству реалізувати визначені цілі [3].

Сільськогосподарські підприємства можуть використовувати різноманітні стратегії для досягнення своїх цілей. Основні види стратегій подамо на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Види стратегій сільськогосподарських підприємств

Виробнича стратегія в значній мірі залежить від рівня попиту на продукцію, оскільки цей фактор визначає обсяги виробництва. Економічна доцільність виготовлення конкретного виду продукції визначається його прибутковістю. Таким чином, при визначенні виробничої стратегії рекомендується враховувати критерії, такі як прибуток від реалізації продукції та рівень попиту на дану продукцію. Залежно від даного критерію можна виділити наступні види виробничих стратегій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види виробничих стратегій залежно від обсягу прибутку від реалізації продукції та попиту на неї

№ з/п	Критерії вибору стратегії		Варіанти виробничих стратегій
	Прибуток від реалізації	Попит на продукцію	
1	Низький	Низький	Перепрофілювання виробництва продукції
2	Середній	Середній	Стабільне виробництво продукції
3	Високий	Високий	Повна спеціалізація
4	Високий	Низький	Унікальність виробництва продукції
5	Середній	Низький	Диверсифікація виробництва
6	Високий	Середній	Неповна спеціалізація виробничого процесу
7	Низький	Середній	Видозмінювання виробництва
8	Середній	Високий	Інтенсифікація виробництва
9	Низький	Високий	Запровадження інновацій у виробництво

Складено на основі [4]

Найбільш поширеними виробничими стратегіями, на думку науковців [5], є спеціалізація, диверсифікація виробництва, концентрація, диференціація, зниження собівартості, реконструкція.

Т. В. Омеляненко розглядає виробничі стратегії залежно від мікроекономічної концепції чинників виробництва. Науковець стверджує, що у певний період суспільно-економічного розвитку вирішальним чинником виробництва є праця (доіндустріальний період), капітал (індустріальний період) та інформація (постіндустріальний період). Перевага певного чиннику, характерного для виробництва, визначає різновиди виробничої стратегії, такі як реміснича стратегія, індустріальна стратегія та інформаційна стратегія [6].

Виробничі стратегії обумовлюються об'єктивними характеристиками підприємства (рис. 1.2).

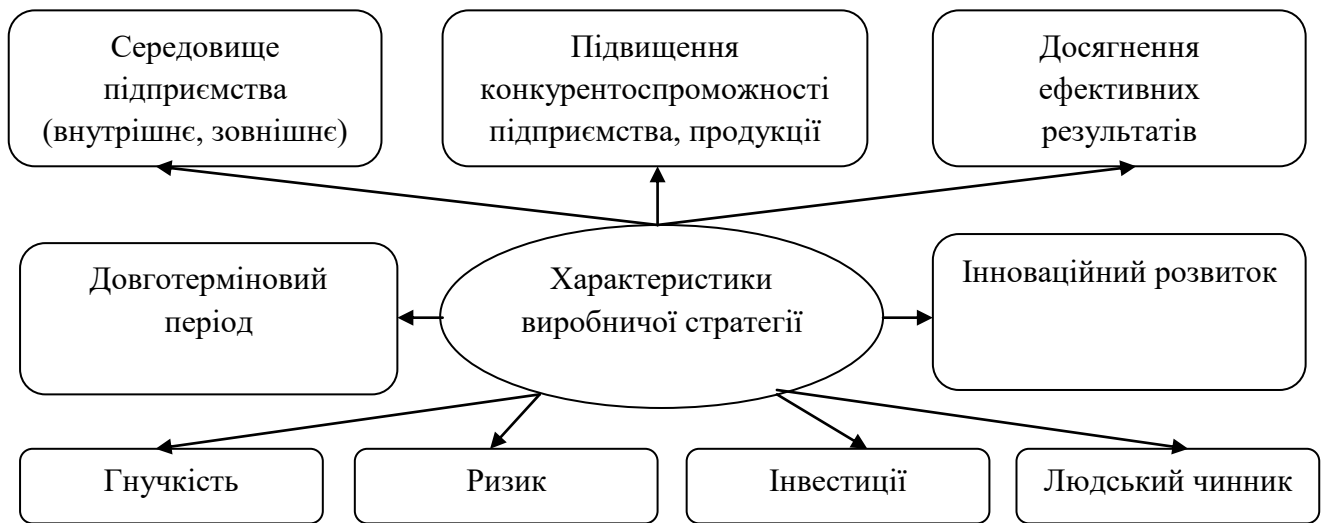


Рисунок 1.2. Характеристики, що розкривають сутність виробничої стратегії

Побудовано на основі [7]

Для визначення виробничої стратегії варто проаналізувати різні підходи. Так, Н. В. Коленда виділяє такі підходи: ресурсний, конкурентоспрямований, максимізації, продуктоорієнтований, стратегічно цільовий та потенціалоформуєчий [8].

Прихильниками ресурсного підходу є В. Василенко та Т. Ткаченко, які розглядають виробничу стратегію як оптимальне використання ресурсів підприємства, таких як земля, праця, капітал та технології [9]. Аналіз ефективності використання ресурсів відіграє важливу роль у визначенні стратегії.

Конкурентоорієнтований підхід являє собою уявлення про виробничу стратегію підприємства як сукупність взаємопов'язаних рішень щодо того, як організувати чи реорганізувати виробництво з технологічної, ресурсної, економічної та управлінської точок зору. Ці рішення спрямовані на досягнення підприємством стратегічних конкурентних переваг [10].

Підхід максимізації прослідковується у працях М. Саєнка [1], І. Бойчика та В. Васильчук [11], Б. Мізюка [12], Ю. Гончарова [13], Н. Коленди [8]. Зокрема, І. Бойчика та В. Васильчук вказують, що визначальні аспекти

виробничої стратегії включають вирішення ряду питань, пов'язаних із потребами в необхідних потужностях для досягнення очікуваного обсягу виробництва, придбанням обладнання, оптимізацією організації основних та допоміжних виробничих процесів, регулюванням поставок сировинно-матеріальних ресурсів та готової продукції, а також управління інвестиційними потребами [11].

Б. Мізюк зауважує, що виробнича стратегія направлена на використання та розвиток виробничих потужностей підприємства для досягнення ним стратегічної конкурентної переваги [12].

Ю. Гончаров вважає, що ключовим фактором формування виробничої стратегії є виробнича потужність. Автор вважає, що виробнича стратегія – це максимально можливий обсяг виробництва продукції протягом визначеного періоду [13].

Н. Коленда пропонує розглядати виробничу стратегію як довгостроковий план дій, що направлений на якнайкраще використання виробничих потужностей та одержання максимального результату [8].

Прихильники продуктоорієнтованого підходу вважають, що для формування виробничої стратегії достатньо таких два етапи як розроблення і реалізація продукції [14, 15].

Стратегічно цільовий підхід вказує на те, що виробнича стратегія – це певні дії, які виконуються на оперативному рівні і орієнтовані лише на досягнення стратегічних цілей [16].

Потенціалоформуючий підхід прослідковується у дослідженнях виробничої стратегії З. Шершньової [2].

Розглянувши підходи до визначення виробничої стратегії вважаємо, що варто виділити системний підхід, при якому виробнича стратегія розглядається як система взаємодіючих компонентів, яка має взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Аналіз впливу елементів системи на стратегічні рішення дозволяє ефективніше управляти сільськогосподарським підприємством.

Виробничі стратегії, залежно від пріоритетів функціонування системи, можна поділити на традиційні та сучасні (рис. 1.3).

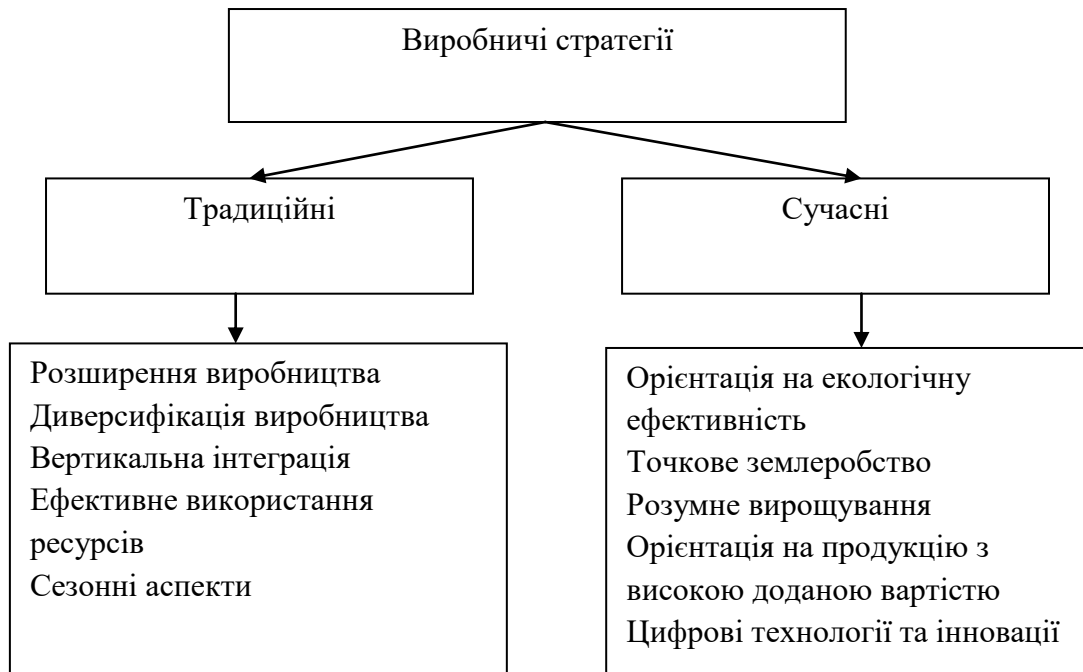


Рисунок 1.3. Пріоритети виробничих стратегій сільськогосподарських підприємств

Узагальнено автором на основі [17]

Виробнича стратегія підприємства, як правило, зорієнтована на досягнення конкурентних переваг. Така стратегія вибудовується шляхом інтеграції наступних стратегічних рішень:

1. Оптимізації виробничих процесів.
2. Використання високоякісних матеріальних ресурсів.
3. Управління ризиками.
4. Використання інновацій.
5. Маркетинг та збут продукції.
6. Сталість виробництва.
7. Запровадження систем контролю якості.
8. Соціальна відповідальність.

Виробнича стратегія має формуватися для кожного підприємства індивідуально. Найбільш поширені виробничі стратегії зорієнтовані переважно на зниження виробничих витрат, підвищення якості продукції, впровадження інновацій тощо.

1.2. Оцінка впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність сільськогосподарських підприємств

У сучасних умовах господарювання сільськогосподарські підприємства стикаються зі швидкими змінами та непередбачуваністю зовнішнього середовища. За таких умов важливим завданням є визначення факторів, що сприятимуть ефективній та своєчасній гнучкій адаптації підприємств до цих нових умов господарювання.

Будь-яке підприємство функціонує у певному середовищі. Суттєвий вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств має внутрішнє і зовнішнє середовище, оскільки вони напряду взаємодіють з природними, економічними та соціокультурними умовами. Кліматичні умови, доступ до ресурсів, екологічні вимоги мають вирішальне значення для ефективної діяльності та сталого розвитку підприємств. Економічні та політичні чинники також впливають на виробничі витрати, аграрну політику, що визначають конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

Розробка стратегії підприємства розпочинається з діагностики його середовища. Ефективна діяльність сільськогосподарських підприємств залежить від структура середовища, тобто її складових або елементів. З позиції підприємства ці елементи є факторами внутрішнього середовища і зовнішнього середовища.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища досліджує М. Гуменюк і відзначає, що фактори внутрішнього середовища є залежними від конкретного підприємства та характеризують його спроможність впливати на

ефективність виробництва, удосконалюючи використання власних фінансових, трудових, матеріальних та інших ресурсів, впроваджуючи інтенсивні технології. Фактори зовнішнього середовища є не залежними від підприємства і включають діяльність держави, фінансових та кредитних установ та ринкових інституцій, спрямовану на створення умов для сільськогосподарського виробництва завдяки використанню макроекономічних важелів [18].

Важливо відзначити, що успіх підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках визначається його конкурентоспроможністю продукції. Головною умовою попиту на ринку є висока якість продукції, тому підприємства, які приділяють значну увагу забезпеченню та управлінню якістю своєї продукції, можуть успішно змагатися та отримувати прибуток. Сучасний підхід до якості продукції передбачає акцент на споживача, зокрема, необхідність відповідати його потребам та очікуванням, та отримання оцінки самим споживачем.

Важливо проаналізувати і охарактеризувати внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності підприємств (рис. 1.4).

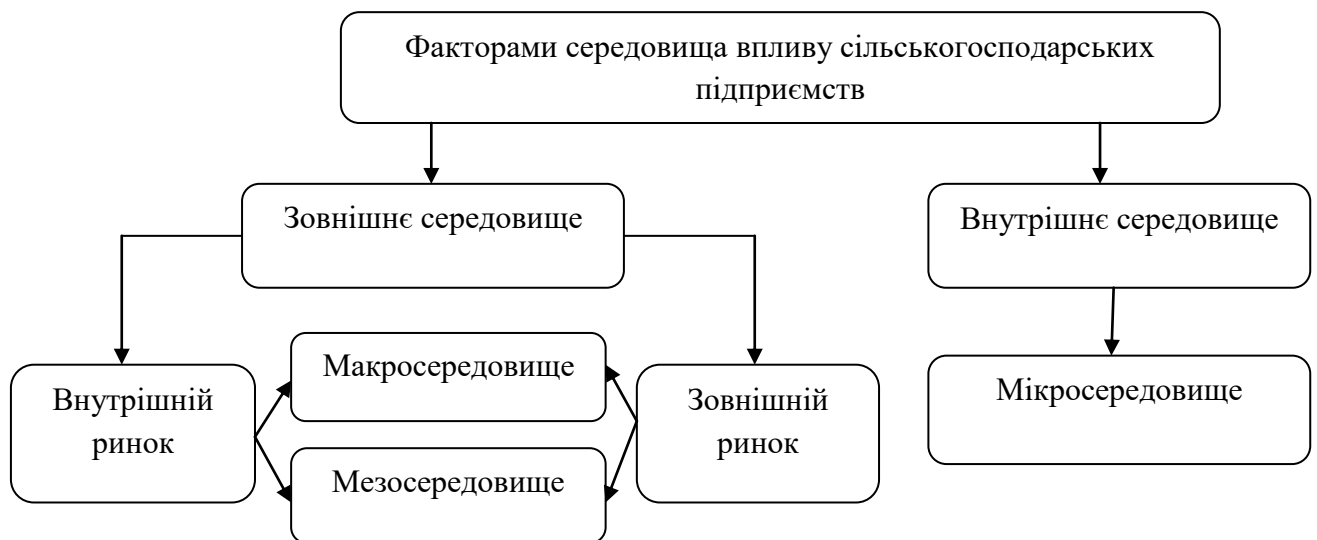


Рисунок 1.4. Фактори середовища впливу сільськогосподарських підприємств

Побудовано автором

Внутрішнє середовище підприємства складається з факторів, які підлягають прогнозуванню та керуванню, до них відносимо матеріальні ресурси, людські ресурси, фінансові ресурси, організаційну структуру [19].

Детальніше проаналізуємо внутрішні фактори. Так, матеріальні ресурси складаються із земельних ресурсів, тобто наявності сільськогосподарських угідь, а також технічного забезпечення, наявності сільськогосподарських машин і обладнання. Людські ресурси – це наявність робочої сили на підприємстві, кваліфікація працівників, їх мотивація. Крім того, до людських ресурсів відносимо керівництво підприємством, їх компетентність та стратегічне бачення розвитку. Фінансові ресурси являють собою капітал і фінансову стабільність, тобто здатність управління фінансами та уникнення ризиків. Організаційна структура являє собою прозорість, гнучкість та ефективність організаційних процесів на підприємстві.

Внутрішні фактори формуються безпосередньо на підприємстві (рис. 1.5).



Рисунок 1.5. Внутрішні фактори впливу на діяльність сільськогосподарських підприємств

Узагальнено та доповнено на основі [20]

Внутрішнє середовище сільськогосподарського підприємства визначає його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін. Управління цими внутрішніми факторами вимагає ефективного керівництва, стратегічного планування та постійного вдосконалення діяльності підприємства.

Зовнішнє середовище сільськогосподарських підприємств включає усі зовнішні фактори, які можуть впливати на їх діяльність та результативність. Ці фактори можуть бути економічними, соціокультурними, політичними, технологічними та екологічними.

Економічні фактори включають ціни на сільськогосподарську продукцію та фінансову стійкість, оскільки ринкові ціни мають вплив на прибутковість підприємства, а зміни у рівні доходу мають вплив на попит на продукцію. Соціокультурні фактори підприємства пов'язані із суспільними та культурними впливами на діяльність підприємства і відіграють ключову роль у формуванні стратегій, маркетингових підходів та взаємодії зі споживачами. Суть політичних факторів полягають у підтримці підприємств з боку держави та належній міжнародній торгівельній політиці. Технологічні фактори пов'язані з впровадженням нових технологій виробництва, використанні сучасних інформаційних технологій. Вони вимагають від підприємства гнучкості та спроможності швидко адаптуватися до змін, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним у швидкозмінному технологічному середовищі. Екологічні фактори зовнішнього середовища підприємства включають екологічні стандарти, а також вплив зміни клімату на виробництво сільськогосподарської продукції. Ці фактори можуть мати важливий вплив на управління ресурсами, виробничі процеси, сталість виробництва та взаємодію з навколишнім середовищем

Розуміння та ефективне управління цими зовнішніми факторами є важливим для успішної стратегії сільськогосподарських підприємств. На рис. 1.6 подамо фактори зовнішнього середовища підприємства.



Рисунок 1.6. Зовнішні фактори впливу на діяльність сільськогосподарських підприємств

Узагальнено та доповнено на основі [20]

Ефективна адаптація до цих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища є ключовим елементом стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.

При оцінці зовнішнього та внутрішнього середовища, сільськогосподарські підприємства повинне провести аналіз різноманітних факторів впливу, визначити можливості та ризики, пов'язані із виходом на ринок. Важливим аспектом зовнішнього ринку є структура географічного розподілу експорту. При виборі цільового споживача доцільно врахувати логістичні аспекти. На практиці, часто визначальним стає питання вартості транспортування, оскільки, незважаючи на привабливість та економічну вигоду

конкретного сегменту, складність та висока вартість транспорту можуть зменшити загальну вигоду та нести значні ризики [21].

Для економіки країни зовнішня торгівля є важливим джерелом доходу. 2022 р. мав би бути рекордним для України за обсягами експорту, якби не військова агресія росії. Війна призвела до блокади морських портів і знищення складів з агропродукцією.

У 2022 році Україна отримала основну частину прибутку від експорту сільськогосподарської продукції завдяки угодам з країнами Європейського Союзу. Експорт продукції сільського господарства склав 23,6 млрд доларів, що становить 53 % українського експорту, з них в країни ЄС - 13,1 млрд доларів [22].

Основними країнами-експортерами аграрної продукції були (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

ТОП-10 країн-експортерів аграрної продукції

№ з/п	Країна	Сума експорту, млрд доларів
1	Польща	2,7
2	Румунія	2,6
3	Туреччина	2,2
4	Китай	1,9
5	Іспанія	1,3
6	Нідерланди	1,2
7	Італія	0,92
8	Угорщина	0,88
9	Болгарія	0,81
10	Індія	0,79

Складено автором за даними [22]

Сума доходу, отримана від експорту аграрної продукції цих 10 країн склала 65 % валютних надходжень. Основною експортною продукцією були

зернові культури, олійні культури, м'ясо та субпродукти. Розглянемо динаміку експорту аграрної продукції (рис. 1.7).

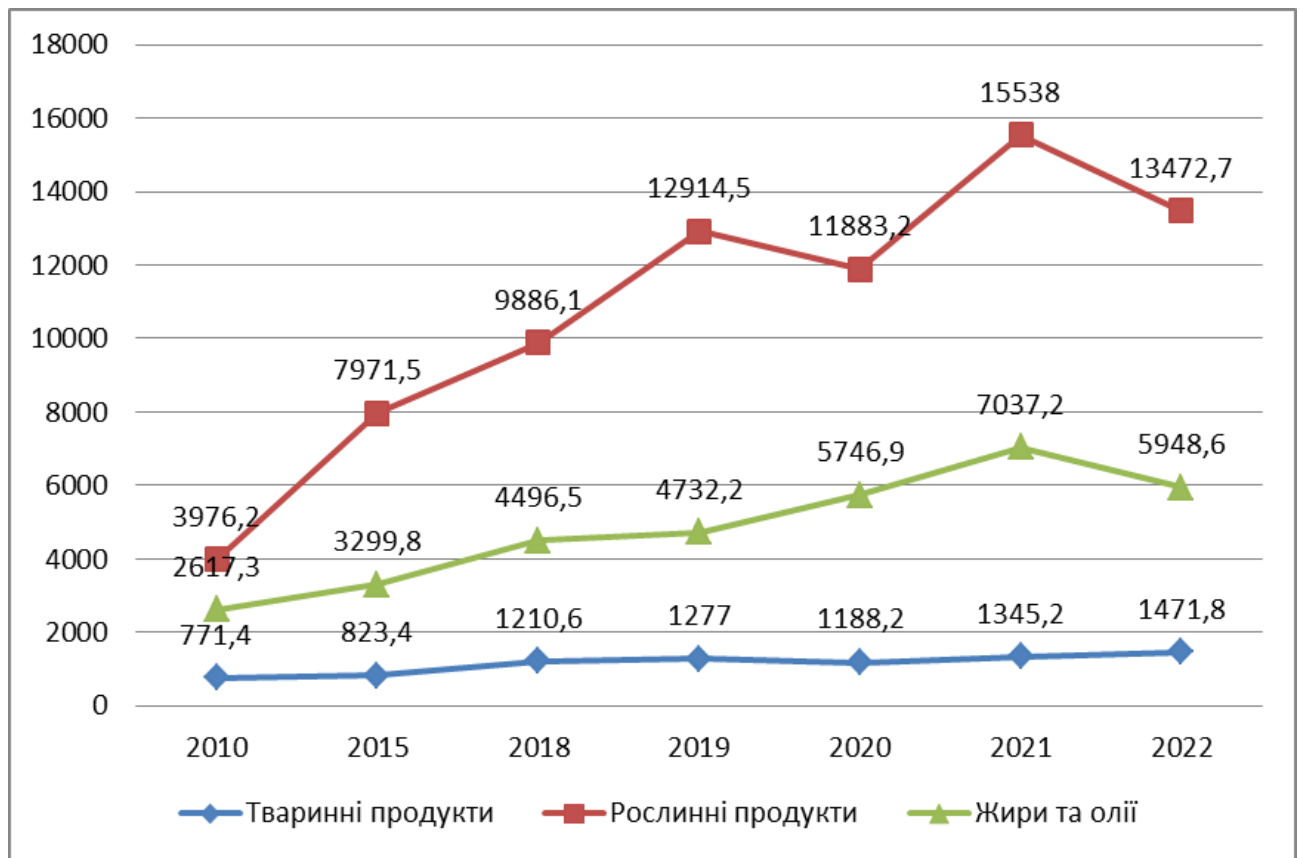


Рисунок 1.7. Динаміка експорту аграрної продукції, млн доларів

Побудовано за даними [23, 24]

З рисунка бачимо позитивну динаміку експорту до 2021 року за всіма видами продукції, а вже у 2022 р. зріс експорт лише продуктів тваринництва, особливо м'яса, молока і яєць.

В період військового стану вносяться певні зміни у законодавство щодо експорту продукції. Так, у жовтні 2023 року було прийнято постанову № 1132, яка змінює правила експорту сільськогосподарської продукції. Складений перелік верифікованих суб'єктів господарювання, які здійснюють експорт продукції сільського господарства, а саме зернових, олійних і продуктів їх переробки [23].

Отже, оцінка впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища вимагає системного підходу та постійного аналізу, щоб визначити оптимальні шляхи розвитку сільськогосподарських підприємств.

1.3. Методичні підходи до формування виробничої стратегії підприємства

Для формування ефективної виробничої стратегії підприємства необхідна методика, яка дозволить оцінити діяльність сільськогосподарських підприємств, ефективність діючої стратегії підприємства, його конкурентні переваги.

Формування виробничої стратегії підприємства є складним процесом, який базується на стратегічному аналізі. Основне завдання цього аналізу полягає в системному та структурованому описі об'єкта дослідження, виявленні його особливостей, закономірностей та тенденцій розвитку. Кінцевою метою є накопичення інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та вибору ефективного шляху розвитку підприємств. Стратегічний аналіз діяльності підприємства ґрунтується на принципах комплексного розгляду всіх компонентів підсистем та елементів підприємства. Динамічний принцип та принцип порівняльного аналізу також лежать в основі цього аналізу: аналіз усіх показників у динаміці та порівняння їх з відповідними показниками конкурентів [27].

Методичний інструментарій стратегічного аналізу складається з таких груп методів: статистичні методи, економіко-математичні методи та спеціальні методи. На рисунку 1.8 подамо класифікацію методів стратегічного аналізу, за допомогою яких можна здійснювати ефективний аналіз виробничої стратегії підприємства.



Рисунок 1.8. Групи методів стратегічного аналізу

Побудовано на основі [28, 29, 30]

Відомий науковець у галузі конкурентоспроможності М. Портер поєднує у своїй теорії конкурентних переваг мезорівень, мікрорівень та макрорівень. Суть його моделі «п'ять сил конкурентоспроможності» полягає в тому, що поточний та перспективний стан конкурентоспроможності галузі визначається п'ятьма факторами: (рис. 1.9)

1. Конкурентна боротьба в галузі
2. Вплив постачальників
3. Вплив покупців
4. Загроза появи нових конкурентів
5. Загроза появи продуктів заміників



Рисунок 1.9. Модель М. Портера

Побудовано на основі [31]

П'ять сил М. Портера науковці порівнюють зі Свот-аналізом, які є інструментами, що використовуються для прийняття стратегічних рішень. Проте п'ять сил М. Портера є зовнішнім аналізом і даний метод використовують переважно для аналізу конкурентного середовища в галузі. Метод Свот-аналізу використовується для аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, щоб повніше проаналізувати слабкі та сильні сторони, які можна врахувати для зміцнення зовнішніх позицій підприємства [31].

Зупинимося на важливих методах стратегічного аналізу при формуванні виробничої стратегії підприємства: формальні методи і матричні методи (портфельного аналізу).

До формальних методів належать: крива досвіду, метод розриву, модель життєвого циклу продукції тощо. До переваг вказаних методів відносять простоту у використанні, унаочненні. Основним недоліком є те, що дані методи використовують тільки окремі критерії оцінки. Матричні методи здійснюють оцінку різноманітних сфер діяльності підприємства, до них належать: метод Бостонської консалтингової групи (БКГ), метод Артура Д. Літтла, метод Shell/DPM тощо. Матричні методи дозволяють оцінити зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, ефективність прийняття управлінських рішень. Їх

переваго є комплексність, а недоліком – неможливість точно оцінити ситуацію на підприємстві в умовах динамічності [32].

Варто приділити увагу внутрішньо-орієнтованим методам, до яких відносять методи ретроспективного аналізу виробничої діяльності підприємств, методи розрахунку виробничих показників та методи перспективного аналізу. Вибір конкретного методу розрахунку виробничих показників залежить від поставлених цілей та завдань (рис. 1.10).



Рисунок 1.10. Методи розрахунку показників виробничої діяльності підприємств

Побудовано на основі [33]

У ході ретроспективного аналізу виробництва відбувається оцінка досягнутих результатів підприємства, використання виробничого потенціалу. Перспективний аналіз включає аналіз можливостей підприємства для виробництва запланованого обсягу продукції.

Отже, система методів стратегічного аналізу надає можливість якісно оцінити як внутрішнє середовище, так і зовнішнє середовище підприємства, зокрема, зменшити вплив негативних факторів на діяльність підприємства. Детальне дослідження внутрішнього середовища сприяє більш глибокому розумінню ресурсів, персоналу підприємства, технологій та інших факторів, що впливають на виробництво, тоді як дослідження зовнішнього середовища, а саме економічних тенденцій, конкуренції, законодавства, дозволяє адаптувати стратегію до змін в умовах ринку.

Розглянуті методи дозволяють визначити та розвинути конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств, ефективно використовувати наявні ресурси, такі як земля, праця, капітал, щоб досягати високих результатів, а також ідентифікувати потенційні ризики.

Крім того, з'являється можливість оперативно реагувати на організаційні зміни та вносити корективи у виробничу стратегію з урахуванням умов функціонування підприємства постійних змін та викликів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА

2.1. Виробничо-господарська діяльність підприємства

Фермерське господарство «Лелик», яке є об'єктом нашого дослідження, розташоване у с. Куликів Львівського району Львівської області. Дане господарство має сприятливі природно-кліматичні умови, родючі ґрунти та вигідне географічне розташування для виробництва продукції рослинництва та тваринництва. Віддаль від господарства до м. Львів становить 12 км, а до м. Жовкви – 8 км, дороги мають тверде покриття.

Основною метою господарської діяльності господарства є отримання прибутку та задоволення потреб споживачів у високоякісній сільськогосподарській продукції.

Землекористування фермерського господарства базується на засадах оренди земельних паїв, з власниками яких укладені договори оренди. Плата за оренду паїв здійснюється у грошовій та натуральній формі.

Ефективність господарювання підприємства в певній мірі залежить від наявності сільськогосподарських угідь та структури посівних площ. У досліджуваному господарстві наявність посівних площ у 2022 р. становила 339,1 га, що на 8 % більше у 2020 р. та 2,6 % - попереднього року. Аналізуючи посівні площі за видами культур бачимо, що зросли площі посіву під зерновими культурами на 74,7 % у 2022 р. проти 2020 р. або на 74 га. Найбільше зростання відбулося під площами посіву кукурудзи на зерно на 27,1 га. Зменшилися площі під технічними культурами на 2 га, причому з технічних культур у господарстві вирощують лише сою. Також зменшення площ прослідковується під кормовими культурами відповідно на 46 га (65,2 %), посівна площа під

кормовою кукурудзою зменшилася вдвічі, тоді як під багаторічними травами дещо зросла на 4 га (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура посівних площ ФГ «Лелик»

Культура	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення(+/-) 2022р. до 2020р. га
	га	%	га	%	га	%	
Разом	313,9	100,0	330,5	100,0	339,1	100,0	+25,1
Зернові та зернобобові, з них:	99,0	31,5	180,6	54,6	173,0	51,0	+74
пшениця озима	42,0	13,4	40,0	12,1	50,0	14,7	+8
жито озиме	6,0	1,9	5,0	1,5	11,0	3,2	+5
пшениця яра	10,0	3,2	20,0	6,1	15,0	4,4	+5
кукурудза на зерно	35,0	11,1	110,6	33,4	92,0	27,1	+57
овес	6,0	1,9	5,0	1,5	5,0	1,5	-1
Технічні культури, з них:	82,9	26,4	100,0	30,3	80,0	23,6	-2
соя	82,9	26,4	100,0	30,3	80,0	23,6	-2
Кормові культури, з них:	132,1	42,1	49,9	15,1	86,1	25,4	-46
кукурудза кормова	100,0	31,9	15,0	4,5	50,0	14,7	-50
трави багаторічні	32,1	10,2	34,9	10,6	36,1	10,7	+4

Складено на основі даних господарства [34]

Важливим показником ефективності виробництва продукції рослинництва є валовий збір, який є сумарним обсягом вирощеної продукції рослинництва. Проаналізуємо валові збори основних сільськогосподарських культур у досліджуваному господарстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Валовий збір сільськогосподарських культур у ФГ «Лелик», ц

Культура	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 в %
Зернові та зернобобові, з них:	9539,2	18493,0	21165,0	Більше в 2,2 рази
пшениця озима	1704,0	2000,0	2750,0	161,4
жито озиме	180,0	225,0	385,0	Більше в 2,2 рази
пшениця яра	450,0	1000,0	750,0	166,7
кукурудза на зерно	6965,2	15143,0	17030,0	Більше в 2,4 рази
овес	240,0	225,0	250,0	104,2
Технічні культури, з них:	3935,9	3500,0	2800,0	71,1
соя	3935,9	3500,0	2800,0	71,1
Кормові культури, з них:	55365,0	11770,0	7200,0	Менше в 7,7 раз
кукурудза кормова	50000,0	8250,0	5500,0	Менше в 9,1 раз
трави багаторічні , з них:на сіно	560,0	520,0	100,0	Менше в 5,6 раз
на корм зелений, силос	4805,0	3000,0	1600,0	Менше в 3,0 рази

Складено на основі даних [34]

З даних табл. 2.2 спостерігаємо позитивну динаміку у збільшенні валових зборів зернових культур, які у 2022 р. були у 2,2 рази більші, ніж у 2020 р., особливо зросли валові збори кукурудзи на зерно та озимого жита відповідно у 2,4 та 2,2 рази. Щодо технічних культур, а саме валового збору сої, то він впав на 28,9 %. Валові збори кормових культур зменшились у 7,7 раз, причому кормової кукурудзи – у 9,1 рази.

Збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва може відбуватися екстенсивним або інтенсивним шляхом. Екстенсивний шлях – це збільшення площ посіву, а одним з напрямків інтенсивного шляху є підвищення

урожайності сільськогосподарських культур. Урожайність – це обсяг продукції з одиниці площі.

Рівень урожайності свідчить про рівень родючості земель, рівень інтенсивності, культуру землеробства та впровадження новітніх технологій. Сприятливі ґрунтові та кліматичні умови для виробництва зернових культур, високоврожайні сорти дозволяють сільськогосподарським підприємствам одержувати високі врожаї [35].

Проаналізуємо урожайність окремих сільськогосподарських культур у досліджуваному господарстві (рис. 2.1).

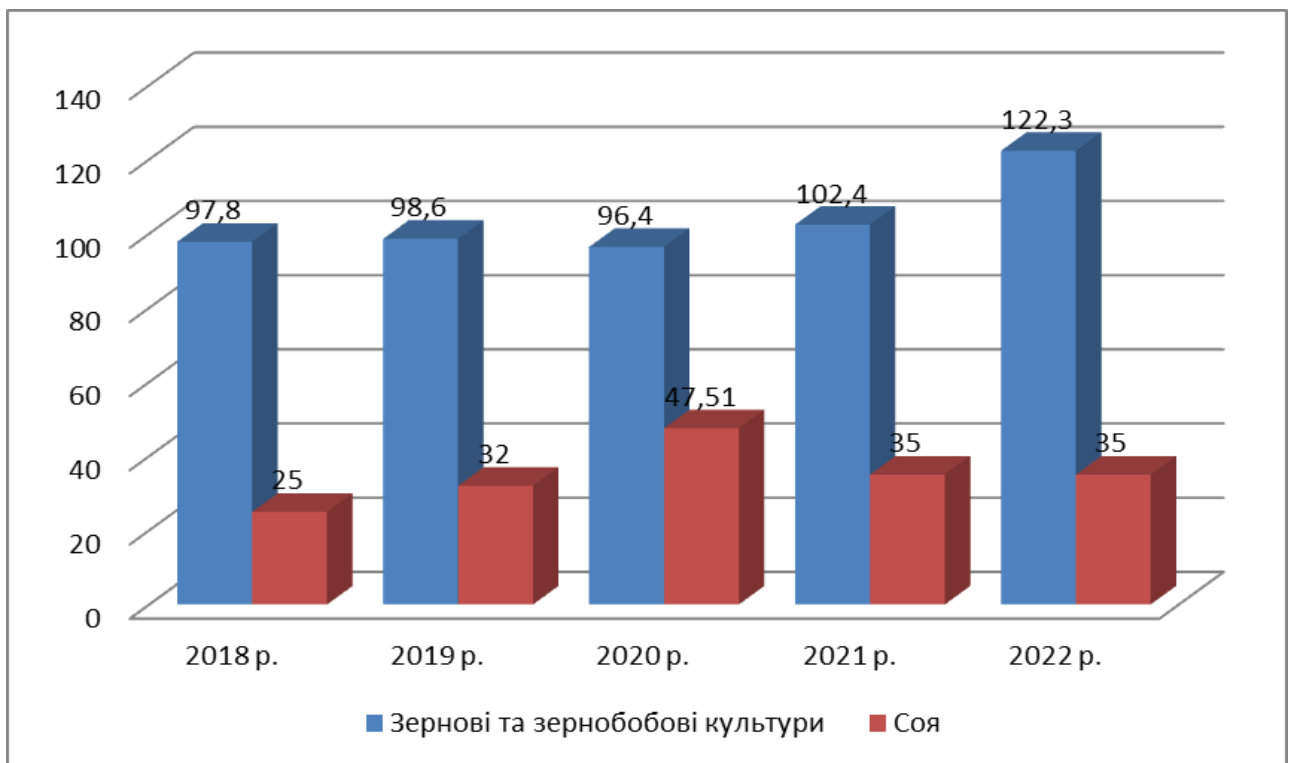


Рисунок 2.1. Динаміка урожайності зернових культур та сої, ц/га

Побудовано на основі даних [34]

З рис. 2.1 спостерігаємо зростання урожайності зернових та зернобобових культур з 97,8 ц/га у 2018 р. до 122,3 ц/га у 2022 р. Урожайність сої зросла порівняно з 2018 р. на 40 %, але зменшилась порівняно з 2020 р. на 26,2 %, коли було отримано рекордну урожайність 47,5 ц/га.

Вважаємо за доцільне проаналізувати урожайність зернових та зернобобових культур у розрізі культур (рис. 2.2).

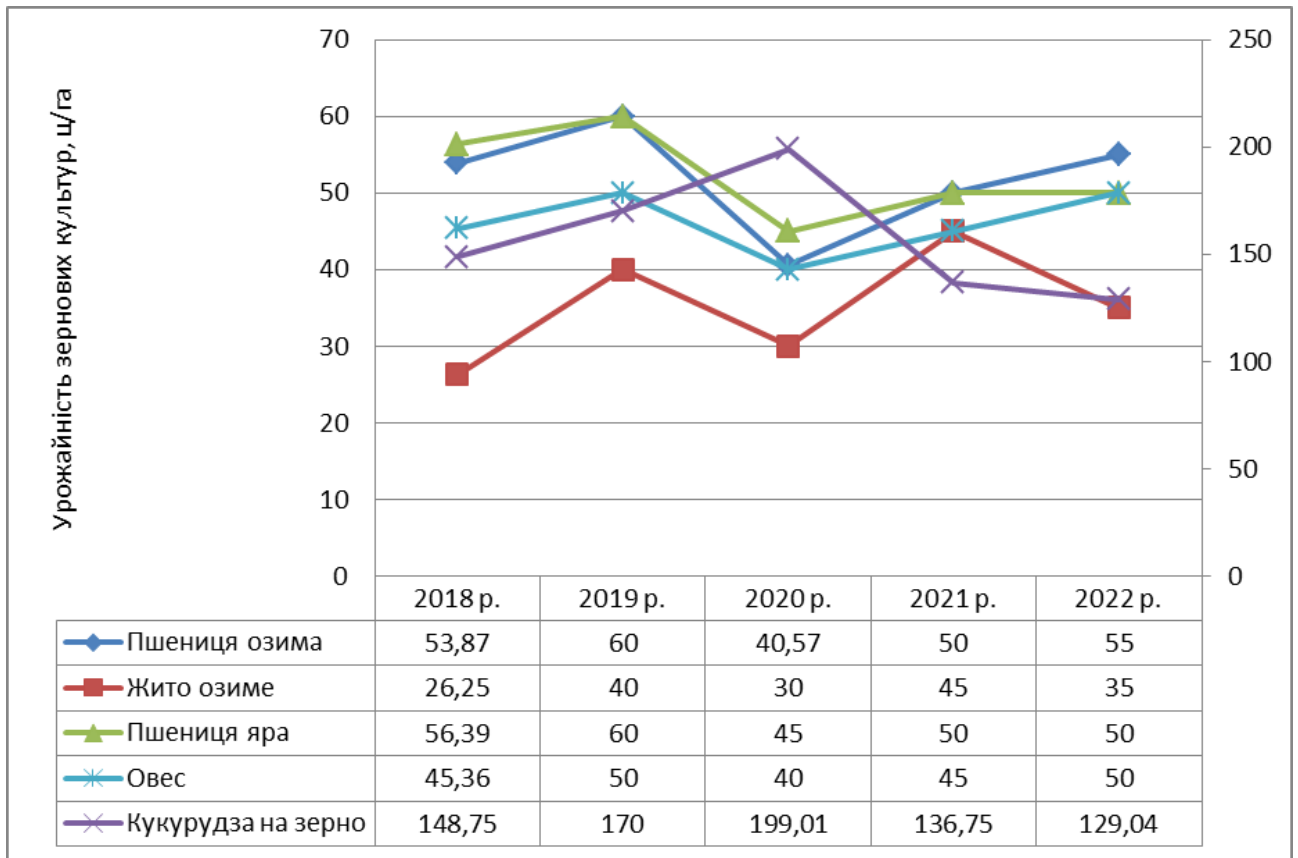


Рисунок 2.2. Динаміка урожайності зернових та зернобобових культур у розрізі окремих культур, ц/га

Побудовано на основі даних [34]

Як бачимо, не всі зернові культури мають однакову врожайність. Найбільша врожайність притаманна кукурудзі на зерно, у 2020 р. отримали найвищу врожайність 199 ц/га, але протягом двох останніх років вона дещо зменшилась і у 2022 р. становила 129,04 ц/га. Якщо аналізувати урожайність ярої та озимої пшениці, то озима пшениця у 2022 р. мала трохи вищу урожайність 55 ц/га, тоді як яра – 50 ц/га. На такому ж рівні урожайність вівса, а урожайність жита є меншою і у 2022 р. становила 35 ц/га.

Л. Забуранна вважає, що для збільшення урожайності для кожної культури має бути розроблена схема сівозміни з найкращим попередником, за

таких умов продуктивність культур на 30-50% вища, чим у беззмінних посівах [36].

Поряд з галуззю рослинництва ФГ «Лелик» має добре розвинену галузь тваринництва. Дана галузь яка займається утриманням, розведенням та використанням тварин для отримання продукції та інших суміжних продуктів. Продукцією тваринництва є м'ясо, молоко, яйця, а також шерсть, шкіра. Крім того тваринництво дає побічну продукцію – гній, який є незамінним і надзвичайно цінним органічним добривом для галузі рослинництва.

У досліджуваному ФГ «Лелик» вирощують велику рогату худобу, в тому числі корів (рис. 2.3).

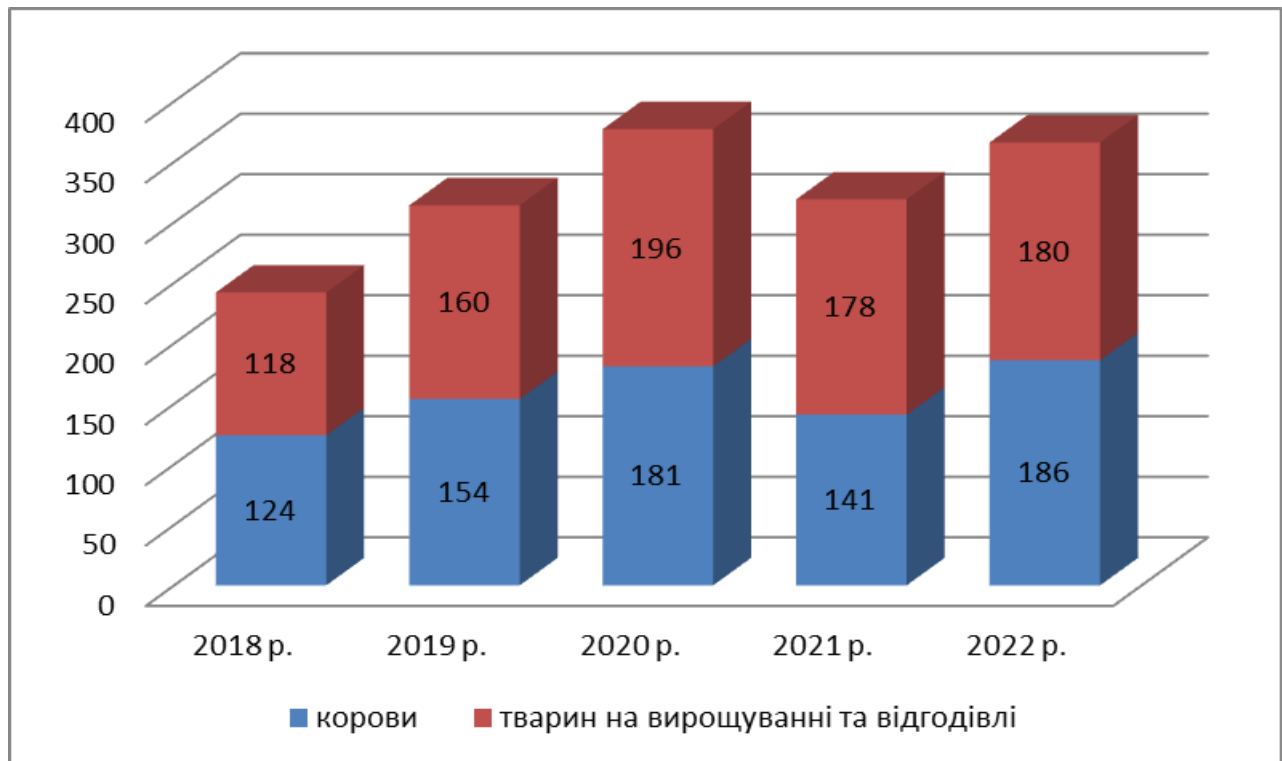


Рисунок 2.3. Динаміка поголів'я ВРХ, голів

Побудовано на основі даних [34]

Середньорічне поголів'я ВРХ у 2022 р. склало 366 гол., що на 51,2 % більше, ніж у 2018 р. Зросло як поголів'я корів на 50 %, так і тварин на вирощуванні та відгодівлі – на 52,5 %.

Проте зростання поголів'я тварин, не завжди позитивно впливає на їх продуктивність (рис. 2.4).

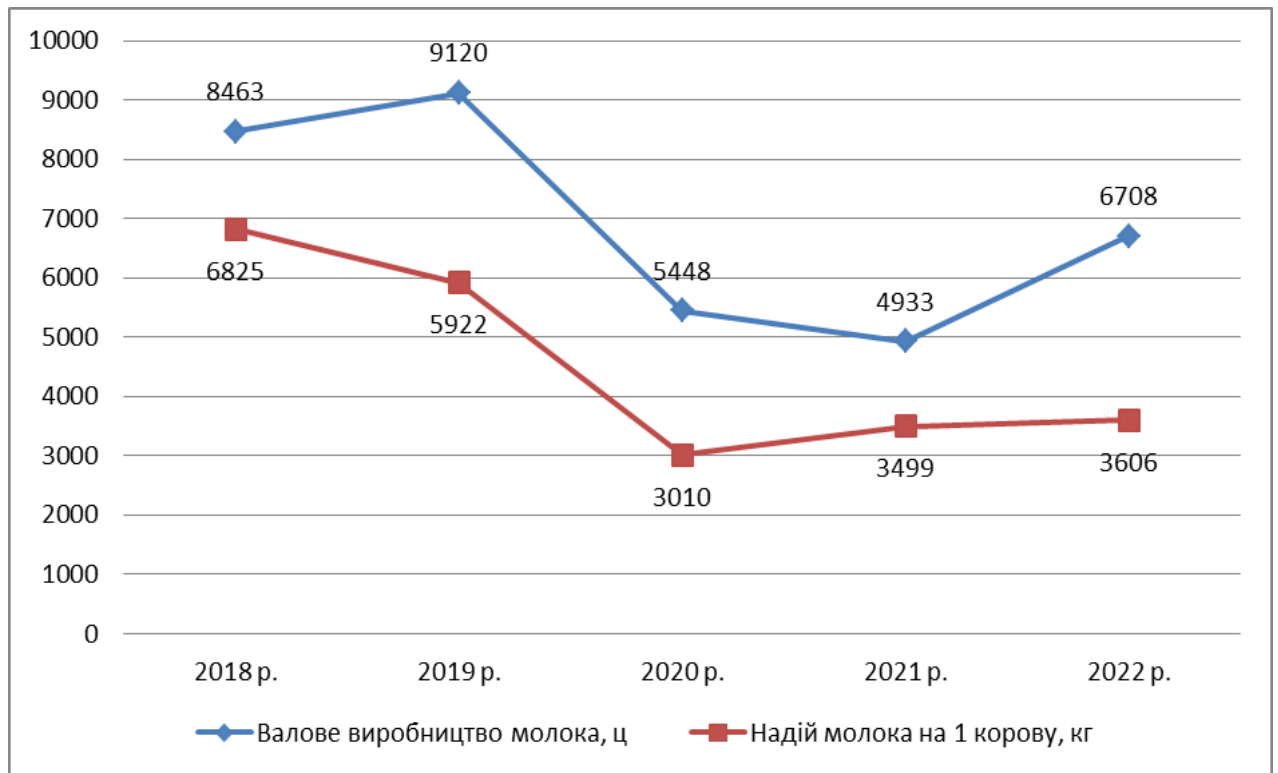


Рисунок 2.4. Динаміка валового виробництва молока та продуктивності корів

Побудовано на основі даних [34]

Досліджуючи валове виробництво молока, з'ясували, що найвищий показник припадає на 2019 р. 9120 ц, а в наступні роки має спадну тенденцію. У 2022 р. виробництво молока склало 6708 ц або на 20,7 % менше 2018 р. Аналогічно знизилась надої молока на одну корову з 6825 кг у 2018 р. до 3606 кг у 2022 р.

Як зауважує А. Семсал основними факторами, що стримують підвищення продуктивності корів, варто виділити низьку частку чистопородних корів у загальному поголів'ї і високий рівень захворюваності [37].

Погоджуємось з думкою Т. Яворської та Л. Загнітко, які вважають, що від раціональної годівлі залежить продуктивність тварин і стан їх здоров'я. Науковці стверджують, що підвищити продуктивність тварин можна:

повнорационними кормами на 35-40 %; селекційно-племінною роботою до 20-25 %; організацією праці на 15-18 %; ветеринарно-профілактичною роботою до 15 %; умовами утримання до 15 %. При цьому зауважують, що через низьку якість кормів генетичний потенціал худоби в малих і середніх сільськогосподарських підприємствах реалізується тільки на 40-60% [38].

Проведемо аналіз наявності кормів на годівлю тварин досліджуваного господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяги наявності кормів на годівлю ВРХ (на кінець року), ц

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Концентровані корми, з них	-	40	513	-
комбікорми	-	40	513	-
Грубі корми	1962	1509	2660	135,6
Соковиті корми	54633	33216	9636	Менше в 5,7 раз

Складено на основі даних [34]

Як бачимо, обсяги наявності у господарстві різних видів кормів різняться залежно від року. У 2022 р. залишилось комбікормів 513 ц, тоді як у 2020 р. їх не було на залишку. Суттєво, у 5,7 раз, зменшилась кількість соковитих кормів, натомість зросла кількість грубих кормів - на 35,6 %.

Варто проаналізувати витрати кормів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Обсяги витрати кормів на годівлю ВРХ, ц

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	корови	інша ВРХ	корови	інша ВРХ	корови	інша ВРХ
Комбікорми	1322	133	1088	79	1455	2
Грубі корми	7792	4111	5187	4165	1068	919
Соковиті корми	16670	10325	18917	12135	16675	12405
Інші корми	-	577	-	532	-	587

Складено на основі даних [34]

На годівлю корів та іншої ВРХ використовують комбікорми, грубі та соковиті корми. Їх обсяги використання з кожним роком змінювалися. Раціони годівлі залежать від напрямку, для молочних корів в раціон добавляють більше соковитих кормів, так як це позитивно впливає на лактацію. Для ВРХ м'ясного напрямку загалом більше використовують концентровані корми, господарство самостійно вибирає тип годування [39]. Проте, у досліджуваному господарстві суттєво скоротилися витрати комбікормів на годівлю іншої ВРХ у 2022 р., у 66 раз порівняно з 2020 р. та у 40 раз – з попереднім роком.

На практиці годівлі сільськогосподарських тварин можливі різні варіанти співвідношень кормів у раціонах, які залежать від типу годівлі, що сформулювався в конкретному господарстві. Тип годівлі визначається вмістом певного виду корму або групи кормів за їх енергетичною цінністю чи кількістю сухої речовини. Тип годівлі визначається на основі структури раціону, тобто співвідношенні різних груп кормів з урахуванням вмісту енергії, вираженого у відсотках від загальної поживності [39].

Крім того, годівля тварин залежить від періоду року. У господарстві на годівлю тварин, в розрахунку на одну голову, найбільше витрачають соковитих кормів, оскільки їх виробляють безпосередньо у господарстві. Не значна частка припадає на грубі та комбікорми (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Обсяги витрати кормів на годівлю однієї голови ВРХ, ц

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	корови	інша ВРХ	корови	інша ВРХ	корови	інша ВРХ
Комбікорми	7,3	0,7	7,7	0,05	7,8	0,01
Грубі корми	43,1	21,0	36,8	23,4	5,7	5,1
Соковиті корми	92,1	52,7	134,2	68,2	89,7	68,9
Інші корми	-	2,9	-	3,0	-	3,3

Розраховано автором

Для більшого унаочнення подамо структуру співвідношення кормів у раціоні (рис. 2.5, 2.6).

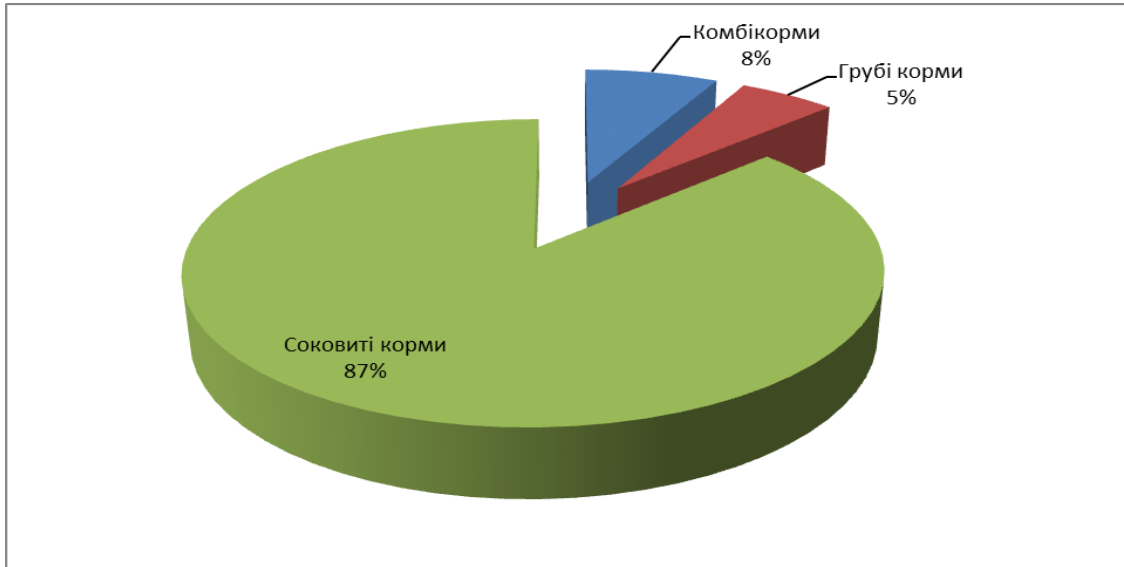


Рисунок 2.5. Структура співвідношення кормів у раціоні годівлі корів, 2022 р.

Побудовано на основі даних [34]

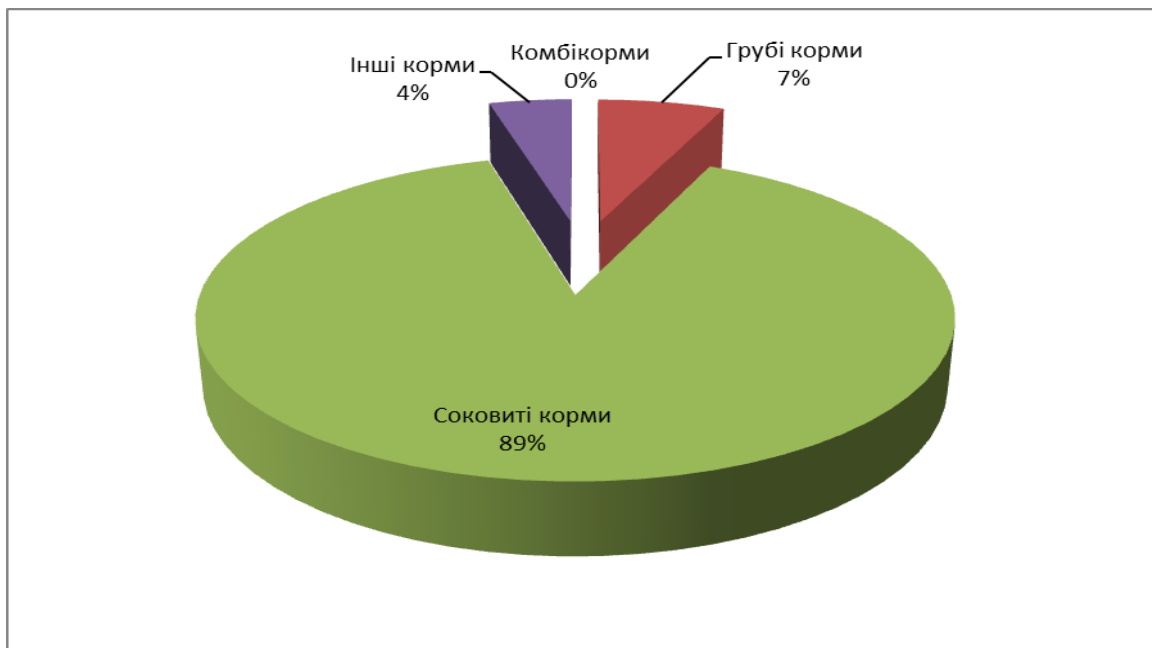


Рисунок 2.6. Структура співвідношення кормів у раціоні годівлі іншої ВРХ, 2022 р.

Побудовано на основі даних [34]

Отже, проведений аналіз виробничо-господарської діяльності господарства вказує на дещо кращу ситуацію у галузі рослинництва порівняно з галуззю тваринництва.

2.2. Аналіз економічної ефективності сільськогосподарського підприємства

Ефективність виробництва є загальною і складною економічною категорією, яка характеризується високою результативністю використання живої та уречевленої праці у засобах виробництва.

І Вініченко та А. Полегенька зауважують, що ефективність виробництва характеризується кінцевим результатом – сумарним економічним ефектом, віднесеним до витрат у минулому. Підвищення ефективності виробництва, на думку авторів, означає, що на кожен одиницю витрат та ресурсів, одержують більше продукції та доходу, що має вирішальне значення для кожного сільськогосподарського підприємства [40].

І. Бойчик вказує, що ефективність виробництва є економічною категорією, яка розкриває ступінь досягнення як загальних, так і часткових результатів від використання усіх ресурсів підприємства [41].

А. Підгорний під ефективністю розуміє відношення ефекту до витрат [42]. Аналогічної думки у своїй праці притримується А. Кудельський [43].

Отже, економічна ефективність виробництва сільськогосподарської продукції співвідношенням вартості отриманої сільськогосподарської продукції до витрат, які понесені на її виробництво. Для досягнення високої економічної ефективності в сільському господарстві необхідно оптимізувати виробничі процеси, використовувати ефективні методи господарювання, контролювати витрати та вдосконалювати технології виробництва.

Проведемо аналіз основних економічних показників ФГ «Лелик» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз основних економічних показників та фінансових результатів
господарської діяльності ФГ «Лелик»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Середня кількість працівників, осіб	19	19	22	115,8
Чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн.	13004,2	7084,8	21536,2	165,6
Інші операційні доходи, тис. грн	1185,2	-	827,6	69,8
Інші доходи, тис. грн	510,3	493,9	572,6	112,2
в т.ч. на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	41,41	21,44	63,51	153,4
Продуктивність корів, ц	30,10	34,99	36,06	119,8
Приріст ВРХ,	421,1	398,3	407,9	96,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11804,2	5258,4	15378,7	130,3
Інші операційні витрати, тис. грн.	442,0	649,5	1242,1	Більше в 2,8 рази
Інші витрати, тис. грн.	463,1	197,4	614,3	132,6
Чистий прибуток, тис. грн.	1990,4	1473,4	5701,3	Більше в 2,9 рази

Складено на основі даних [34]

За аналізований період зросла кількість працівників на 15,8 %. Виручка від реалізації продукції також зросла на 65,6 %, притому що собівартість – лише на 30,3 %. Позитивним моментом є зростання основного результативного показника – прибутку, який у 2022 р. сягнув 5701,3 тис. грн, що у 2,9 рази більше порівняно з 2020 р.

Особлива роль відводиться рівню рентабельності, який є індикатором ефективної діяльності підприємства.

Колектив науковців [44] розглядає показник рентабельність як відносний економічний показник, який характеризує ефективність виробництва і визначається як відношення прибутку до витрат або є нормою прибутку.

Можна виділити декілька підходів у трактування рентабельності (рис. 2.7).

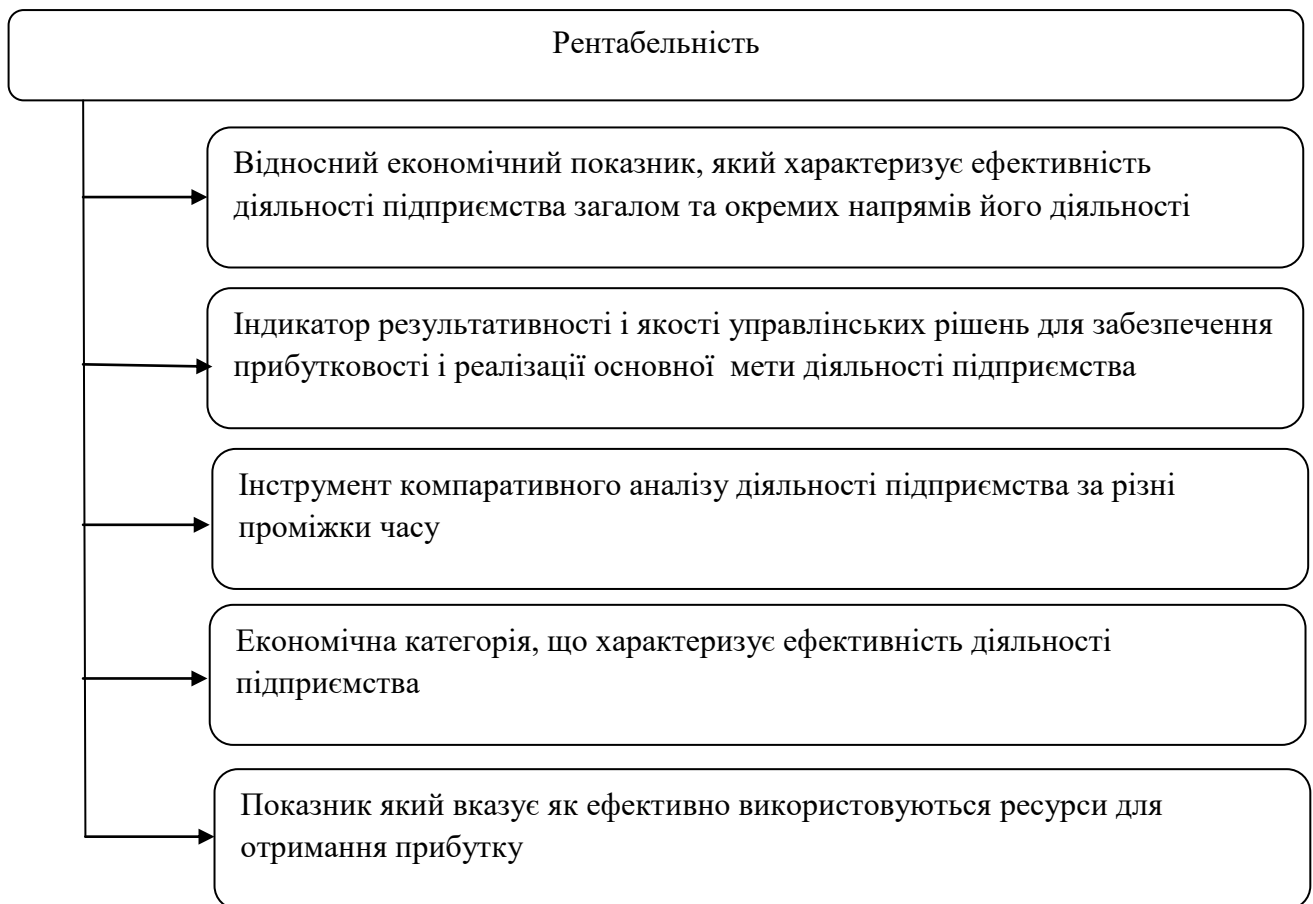


Рисунок 2.7. Підходи до трактування економічного змісту рентабельності
Узагальнено на основі [45]

Л. Гаватюк, А. Дембіцька вважають, що для того щоб збільшити рентабельність підприємству потрібно вдаватися до низки заходів «створення нової і підвищення якості продукції, що випускається; механізація, автоматизація, комп'ютеризація виробництва; стандартизація та сертифікація продукції; реінжиніринг бізнесу; економічне стимулювання персоналу;

фінансування інвестицій; скорочення кількості автомобілів, які обслуговують адміністративний персонал; підвищення питомої ваги перевезень сировини та готової продукції залізничним транспортом» [46].

Підприємство є рентабельним при умові, що воно покриває свої витрати за рахунок доходів та отримує прибуток. Подамо рівень рентабельності досліджуваного господарства (рис. 2.8).

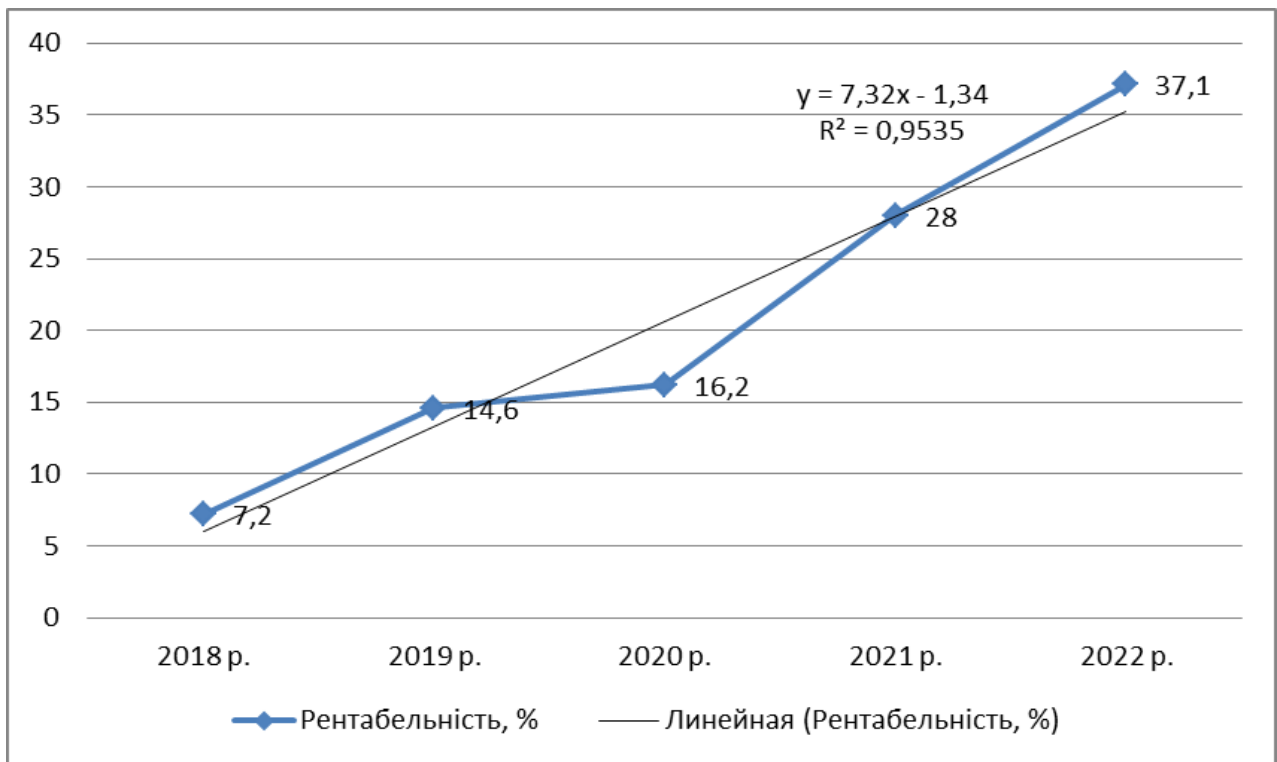


Рисунок 2.8. Динаміка рівня рентабельності ФГ «Лелик»

Побудовано на основі даних [34]

Рівень рентабельності досліджуваного господарства має позитивну динаміку, що характеризується лінійним рівнянням лінії тренду. Його значення щороку зростає і у 2022 р. досягло 37,1 %. Це вказує на ефективну господарську діяльність ФГ «Лелик».

2.3. Оцінка фінансового стану підприємства

Аналіз фінансового стану підприємства є важливою необхідністю оскільки він являє собою дослідження майнового стану, фінансової стійкості, використання капіталу, аналізу ліквідності та платоспроможності тощо.

Ю. Захарова, М. Денисенко характеризують фінансовий стан підприємства як «комплексне поняття, що є результатом взаємодії елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів» [47].

Ключову роль у господарській діяльності підприємства відіграють основні засоби. Без них не можливо здійснювати виробництво. Вдосконалення ефективності використання та рівня технічної оснащеності основних засобів, прямо впливає на ефективність виробництва, продуктивність праці, та й в цілому на результати господарської діяльності підприємства.

Г. Сиротюк вказує, що підвищення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможності, а також зростання продуктивності праці залежать від того, наскільки сільськогосподарські підприємства забезпечені основними засобами [48].

Можна виділити три групи показників ефективності використання основних засобів: індивідуальні (коефіцієнти екстенсивного та інтенсивного використання, коефіцієнт змінності, інтегральний показник); узагальнюючі коефіцієнти (фондоозброєність, фондомісткість, фондovіддача, рентабельність); коефіцієнти технічного стану (приросту, вибуття, оновлення, придатності, зносу) [49].

Варто зауважити, що господарство недостатньо ефективно використовує основні засоби, так як коефіцієнт зносу у 2022 р. становив 60,6 %, що на 22,3 пункти більше, ніж у 2020 р. Фондоозброєність зменшилась на 8,3 %.

Рентабельність основних засобів у 2020 р. склала 26,6 % або на 16,7 пункти більше порівняно з 2020 р. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники стану та ефективності використання основних засобів

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (+,-)
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	20153,1	21170,3	21404,4	+1251,3
Знос основних засобів, тис. грн.	7722,0	10306,5	12877,9	+5155,9
Середня кількість працівників, осіб	19	19	22	+3
Фондоозброєність, тис. грн.	1060,7	1114,2	972,9	-87,8
Коефіцієнт зносу, %	38,3	48,7	60,6	+22,3
Коефіцієнт придатності, %	61,7	51,3	39,8	-21,9
Рентабельність основних засобів, %	9,9	7,0	26,6	+16,7

Розраховано за даними [34]

Це вказує на те, що господарству доцільно оновлювати склад основних засобів і більш раціонально їх використовувати.

Вагомою складовою активів господарства є запаси, які займають особливе місце у структурі майна та визначають домінуючі позиції у витратах галузей діяльності господарства. Тому варто проаналізувати наявність запасів у досліджуваному господарстві. З таблиці 2.7 бачимо, що запасам притаманна зростаюча тенденція. Їх вартість у 2022 р. становила 15124,3 тис. грн., що у 4,2 рази більше, аналогічна тенденція притаманна готовій продукції, вартість якої зросла у 3.1 рази, такою продукцією є продукція рослинництва та тваринництва. Частка запасів у загальній вартості готової продукції зменшилась на 24,1 пункти.

Таблиця 2.8

Аналіз наявності запасів та готової продукції

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р., %
Запаси, тис. грн.	3607,8	6009,3	15124,3	Більше в 4,2 рази
в т. ч. готова продукція, тис. грн.	3471,2	4636,3	10902,9	Більше в 3,1 рази
Частка готової продукції у загальній вартості запасів, %	96,2	77,2	72,1	Менше на 24,1 пункти

Розраховано за даними [34]

Для підвищення ефективності запасів потрібно:

- зберігати запаси у спеціально відведених місцях та використовувати їх у міру надходження;
- замовляти тільки ті запаси, які використовуються у виробництві;
- мати мінімальний рівень запасів;
- контролювати надходження та використання запасів.

При аналізі фінансового стану варто проаналізувати дебіторську та кредиторську заборгованість, так як їм належить значна питома вага в складі активів і пасивів підприємства. Дебіторська заборгованість – це сума коштів, яку покупці заборгували підприємству за реалізовану продукцію чи надані послуги. Велика дебіторська заборгованість може вказувати на те, що підприємство може стикатися з проблемами взаєморозрахунків. Кредиторська заборгованість являє собою суму, яку підприємство винне постачальникам за отримані матеріали, засоби чи послуги. Збільшення кредиторської заборгованості дозволяє зберігати більше грошей, що є добре для підприємства, проте доцільно дотримуватися умов договору і вчасно розраховуватися з постачальниками (рис. 2.9).

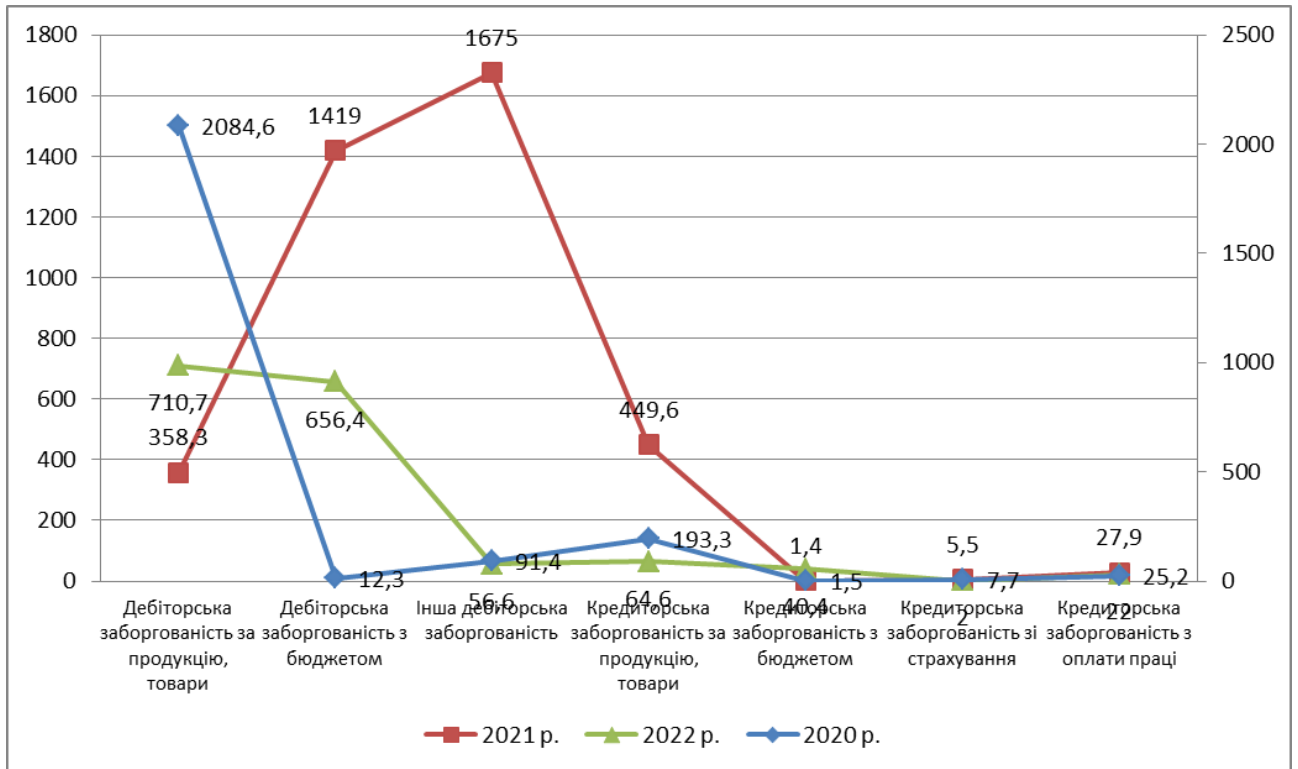


Рисунок 2.9. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості

Побудовано на основі даних [34]

Власний капітал відіграє ключову роль у фінансовому стані підприємства і має значний вплив на його фінансову стійкість та можливість реалізації стратегій розвитку. Він є одним з факторів, який враховується при оцінці кредитоспроможності підприємства. Велика частина власного капіталу може полегшити отримання кредитів від банків та інших кредиторів. Тому проаналізуємо наявність власного капіталу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз власного капіталу, тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р., (+, -)
Зареєстрований капітал	6223,4	6223,4	3000,0	-3223,4
Додатковий капітал	-	-	3223,4	+3223,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6529,3	8002,7	13704,0	+7174,7

Складено на основі даних [34]

Провівши аналіз наявності та ефективного використання основних засобів, запасів, заборгованості та власного капіталу, розрахуємо показники фінансового стану. До таких важливих показників відносять ліквідність та фінансову стійкість.

Ліквідність характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх поточних активів. Підприємство є ліквідне, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання [50].

Подамо фактори впливу на ліквідність (рис. 2.10).

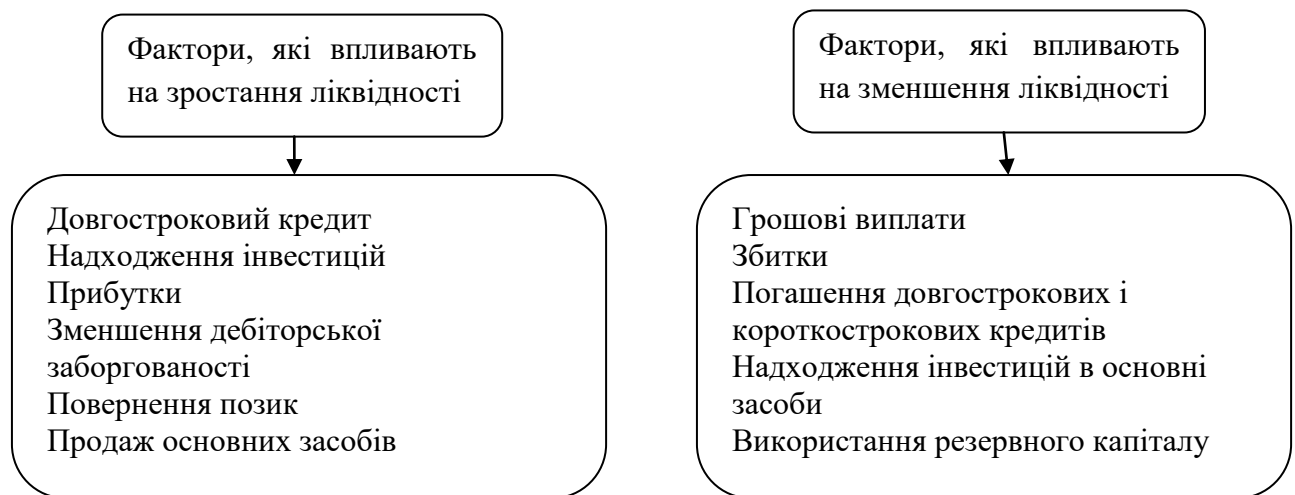


Рисунок 2.10. Фактори, що впливають на ліквідність

Узагальнено на основі [50]

Фінансова стійкість підприємства є більш узагальненою характеристикою фінансового стану підприємства, яка певною мірою включає показники ліквідності та платоспроможності [51].

Під фінансовою стійкістю розуміють стан фінансових ресурсів підприємства, їх структуру та рівень гнучкості, які забезпечують фінансову незалежність та можливість розвитку, ґрунтуючись на збільшенні прибутку та капіталу при допустимому ризику.

Проведемо оцінку показників ліквідності та фінансової стійкості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є нижчим від нормативного значення, що не завжди дозволяло господарству у зазначений період погашати свої

короткострокові зобов'язання. Нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності 1,5-2. Як ми бачимо, на досліджуваному підприємстві цей показник нижчий від нормативного. Загальний коефіцієнт ліквідності зріс на кінець року, проте ще нижче нормативу (більше 2). Коефіцієнт незалежності на початку року був нижче норми, а вже на кінець – перевищив нормативне значення і становив 0,56, тоді як коефіцієнт фінансового ризику все ще залишається низьким (нормативне значення 0,67-1,5) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ліквідності та фінансової стійкості ФГ «Лелик», 2022 р. (тис. грн.)

Показник	Логарифм розрахунку	На початок року	На кінець року	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	Поточні активи/поточні зобов'язання	1,19	1,85	+0,66
Коефіцієнт поточної ліквідності	Грошові кошти + розрахунки + інші активи/ поточні зобов'язання	0,37	0,22	-0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти/ поточні зобов'язання	0,03	0,03	-
Маневреність власних оборотних коштів	Грошові кошти/величина власних оборотних фондів	0,03	0,02	-0,01
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	Власні засоби/ загальна сума засобів	0,42	0,56	-0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	Загальна сума засобів/власні засоби	2,36	1,77	-0,59
Коефіцієнт фінансового ризику	Залучені засоби/ Власний капітал	0,41	0,45	+0,04

Розраховано на основі [34]

Отже, фінансовий стан досліджуваного господарства потребує бути кращим. Оцінка фінансового стану дозволяє вчасно вирішувати завдання щодо покращення стану фінансових ресурсів, їх формування та ефективного використання, а також сприяє плануванню економічної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Адаптація сільськогосподарського підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища

Зовнішнє середовища підприємства, в нинішніх умовах, зазнає постійних змін, на які підприємства змушені адекватно реагувати. Часто трапляються випадки, коли сільськогосподарські підприємства виявились нездатними своєчасно реагувати на мінливість середовища через нерозвиненість системи адаптації.

Для підвищення якості стратегії підприємства, яка враховує зміни у зовнішньому середовищі, цілях та можливостях його учасників, необхідно розробити відповідний механізм стратегічної адаптації. Запровадження цього механізму дозволить удосконалити обґрунтованість вибору та формування конкретної стратегії, приводячи внутрішні можливості підприємства у відповідність до змін у зовнішньому середовищі.

За умов господарювання у мінливому зовнішньому середовищі, на думку науковців «посилюється нестабільність зовнішнього середовища, яка проявляється у підвищенні темпів змін, які суттєво перевищують швидкість відповідної реакції підприємства та частоти появи непередбачуваних подій, змін» [52].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства доцільно проводити з урахуванням тенденцій у зовнішньому середовищі. Під час цього аналізу оцінюється ефективність функціонування підприємства як системи та окремих його підсистем у реалізації можливостей, що надає зовнішнє середовище. Також приймаються заходи для запобігання та послаблення загроз, що можуть впливати на його існування. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

охоплює питання , які стосуються суто внутрішніх факторів підприємства. Для його здійснення можна використовувати певну послідовність дій, що складається з 5 етапів (рис. 3.1).

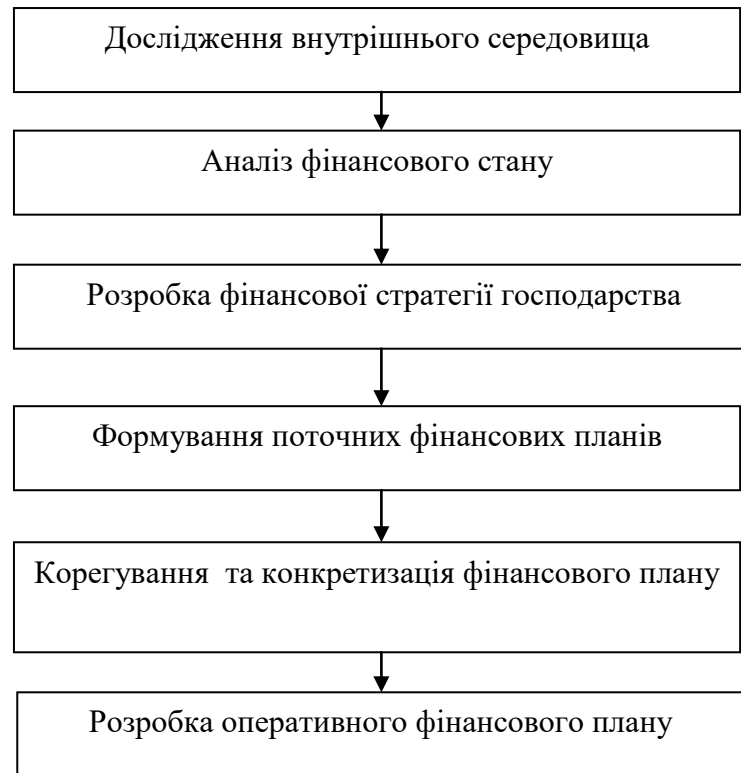


Рисунок 3.1. Етапи аналізу внутрішнього середовища ФГ «Лелик»

Аналіз внутрішнього середовища господарства охоплює 5 функціональних сфер його діяльності (рис. 3.2).

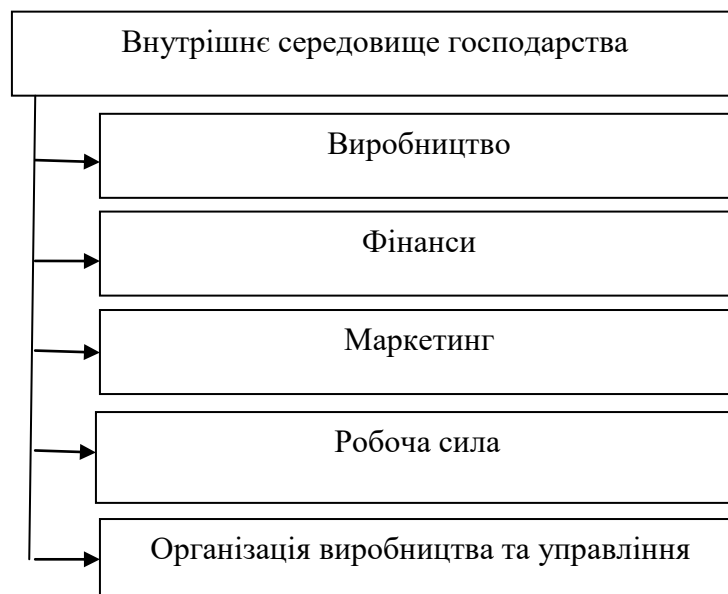


Рисунок 3.2. Напрямки аналізу внутрішнього середовища ФГ «Лелик»

Функціонування будь-якого підприємства, в тому числі й нами досліджуваного, є взаємозалежними від зовнішнього середовища (ресурси, споживачі, конкуренти, постачальники). До того ж на діяльність підприємства впливають економічні, політичні, технологічні, соціально-культурні та інші фактори, які взаємодіють між собою. Важливо враховувати, що зміна одного фактора може впливати на інші компоненти, а перераховані зовнішні фактори впливають на всі аспекти діяльності підприємства, особливо на прийняття стратегічних рішень.

Виділимо основні принципи адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища (рис. 3.3):

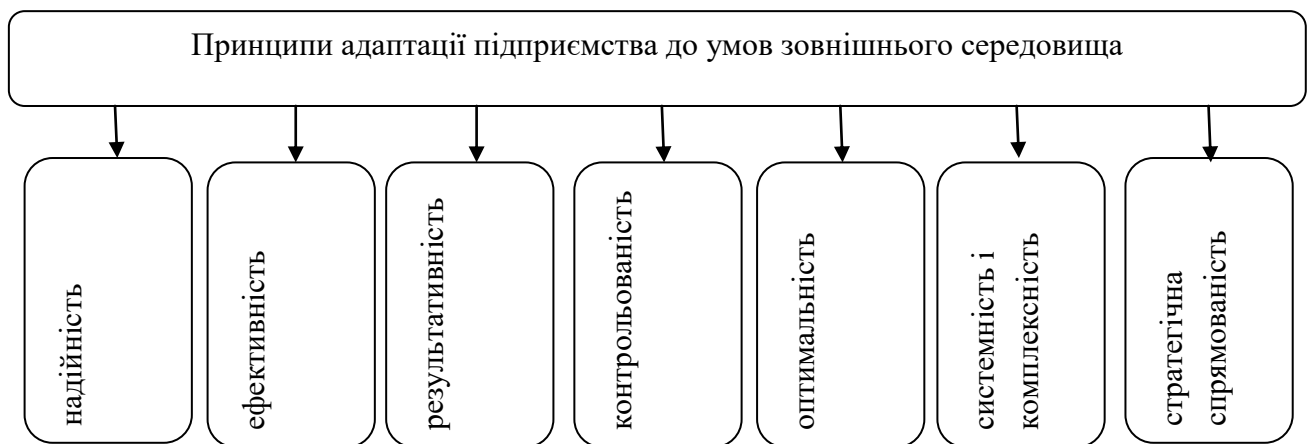


Рисунок 3.3. Принципи адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища

Побудовано на основі [52]

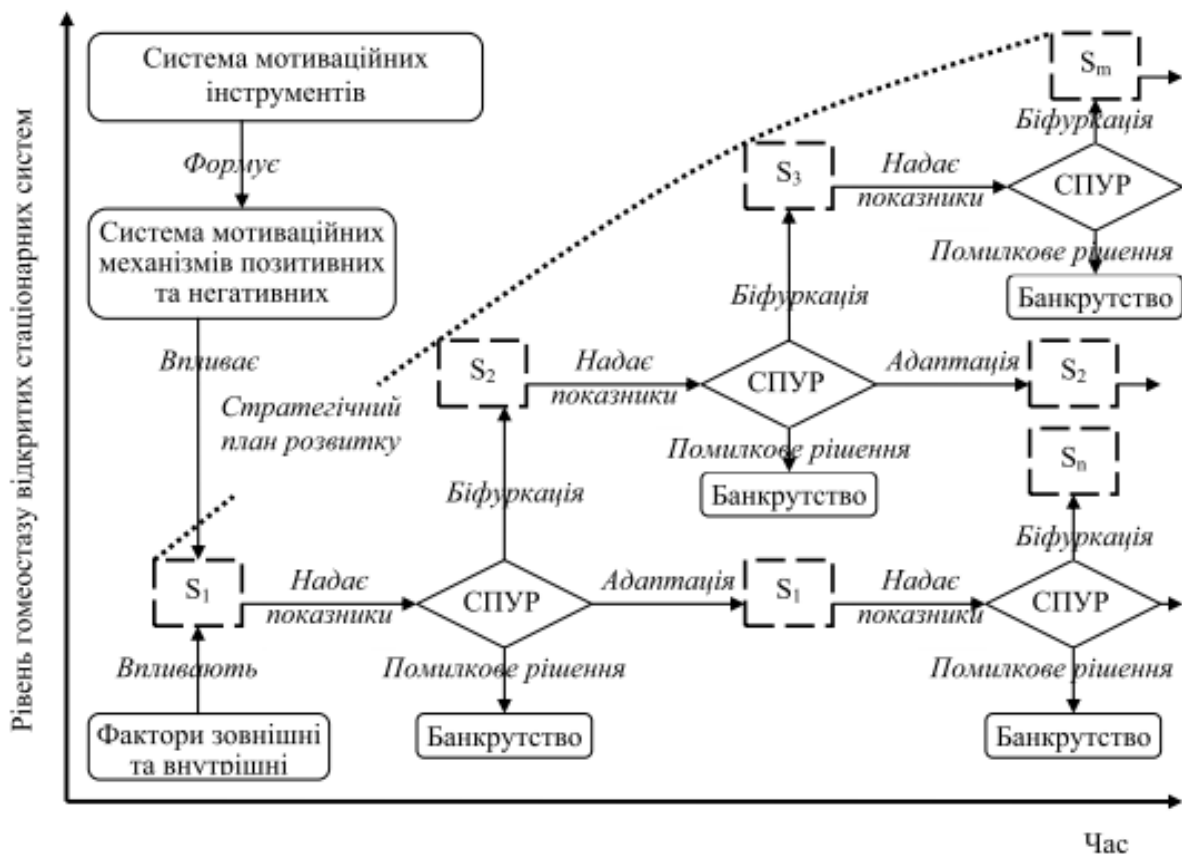
Через те, що мінливість умов господарювання характеризується постійною динамічністю, кожне підприємство повинне мати засоби адаптації до цієї мінливості. В аграрних підприємствах зараз виникає потреба розробки та впровадження активного механізму адаптації до оточуючого середовища. Цей механізм має не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати, в межах можливостей підприємства, на умови господарювання.

В нинішніх умовах адаптації притаманний активний характер, суть якого полягає у впровадженні нововведень в зовнішньому середовищі, що можливо

досягти через постійний моніторинг та аналіз змін, які відбуваються у навколишньому середовищі.

М. Турко розглядає адаптивність підприємства як категорію, яка розкриває його здатність пристосовуватися до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі для забезпечення ефективності діяльності [53].

К. Кривобок доводить, що процес адаптації підприємства у мінливому зовнішньому середовищі є досить складний. Науковець пропонує використання механізму біфуркації, що надає суттєві конкурентні переваги. При цьому, доводить, що у точці біфуркації система втрачає стійкість, руйнується або ж набуває нового рівня впорядкованості [54]. Механізм біфуркації подано на рисунку 3.4.



Де S_1 – початковий стан підприємства як відкритої стаціонарної системи;
 S_2, S_3, S_n, S_m – стан підприємства після застосування механізмів біфуркації;
 СПУР – система прийняття управлінських рішень

Рисунок 3.4. Використання механізму біфуркації для стратегічного розвитку підприємства

Побудовано за даними [54]

Оцінюючи стан готовності підприємства до адаптивної реакції виділяють три моделі поведінки підприємств [55]: модель активної поведінки, модель консервативної поведінки; модель змішаної поведінки.

Проаналізуємо кожну з названих моделей (рис. 3.5).

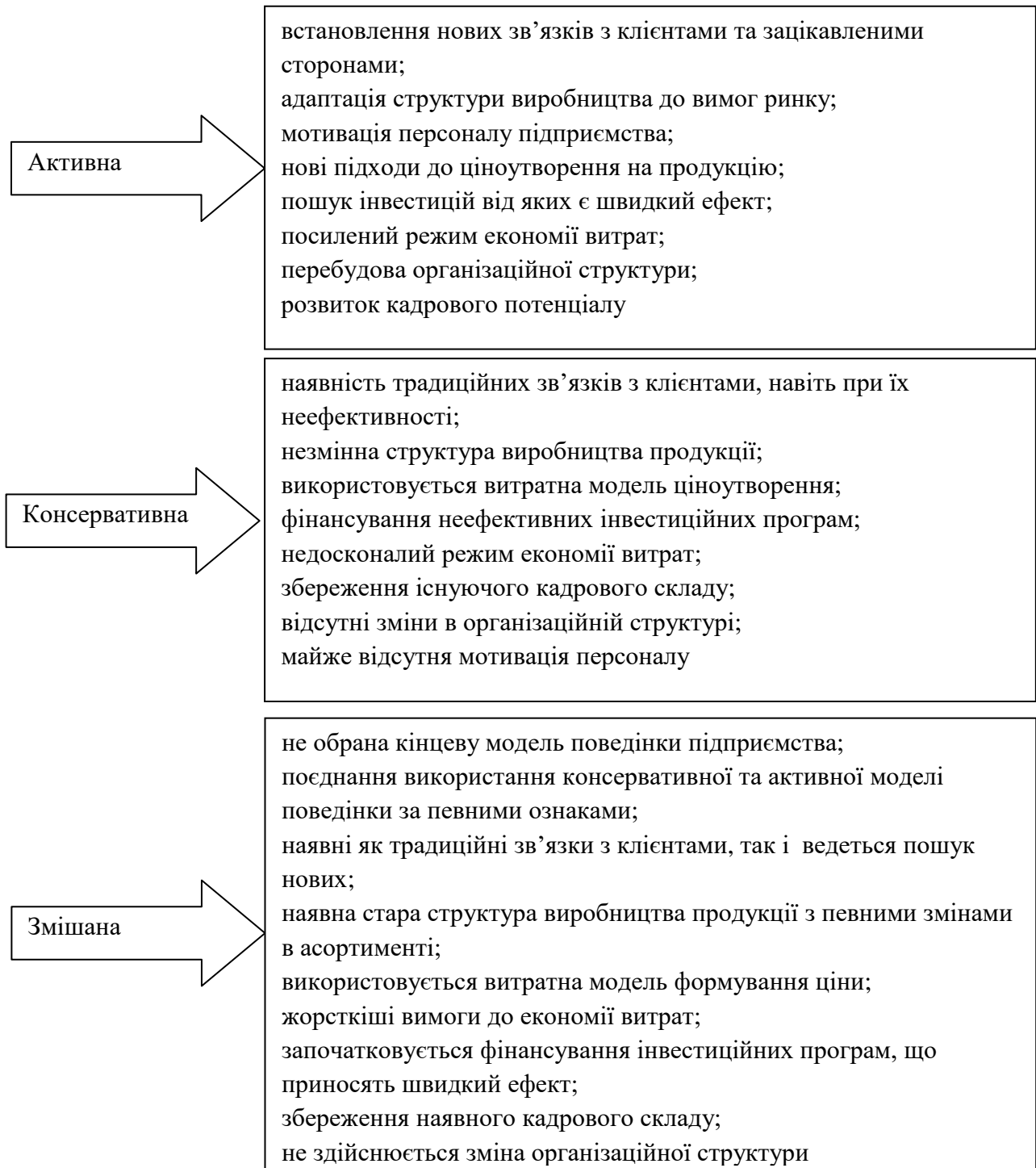


Рисунок 3.5. Аналіз моделей поведінки підприємства

Побудовано на основі [55]

Зміни конкурентного середовища з позиції підприємства можна розглядати в трьох аспектах: вони можуть мати негативний вплив, можуть створюють сприятливі можливості, дія таких змін може бути невизначеною. В цьому й полягає сутність процесу адаптації. Найбільш притаманними рисами для визначення адаптаційних можливостей підприємства при мінливому конкурентному середовищі є:

1. Багатоаспектна адаптація, яка виникає як результат узгодження інтересів зацікавлених в діяльності підприємства осіб.
2. Структури механізмів впливу підприємства на конкурентне середовище орієнтовані на встановлення рівноваги у відносинах з клієнтами на ринку.
3. Здатність підприємства визначати найбільш значимі зміни та управляти ними, виявляти перспективи розвитку та вибір оптимальної стратегії для забезпечення конкурентоспроможності.
4. Адаптивний підхід щодо управління передбачає розробку та впровадження найбільш ефективних стратегій реагування підприємства на вплив середовища, що його оточує [55, 56].

Отже, адаптація підприємства до мінливого зовнішнього середовища є важливим питанням сьогодення. Адаптаційні можливості об'єднують різноманітні риси підприємства, такі як визначення конкурентоспроможності підприємства та продукції, виробленої ним, ведення інноваційної діяльності, вивчення стратегічних цілей, аналіз впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

3.2. Формування виробничої стратегії сільськогосподарського підприємства

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку інновацій у сільськогосподарських підприємствах, для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності, виникає необхідність у використанні ефективного механізму стратегічного управління.

Сільськогосподарські підприємства повинні адаптуватися до постійних змін як через економічні фактори, такі як цінова нестабільність, зміни у попиті на продукцію, технологічний прогрес, так й інші фактори. Формування виробничої стратегії дозволяє підприємствам виходити з економічної нестабільності та забезпечувати стійкість у сучасному бізнес-середовищі.

Оскільки сільське господарство є сектором із значною конкуренцією, тому підприємствам необхідно розробляти виробничі стратегії, щоб виділитися на ринку, забезпечуючи ефективність та високу якість продукції.

К. Хоружа зауважує, що в умовах жорсткої конкуренції підприємства повинні розробити чіткі стратегії, вести ефективну політику стратегічного управління та планування [57].

Можна виокремити наступні етапи стратегічного управління (рис. 3.6).

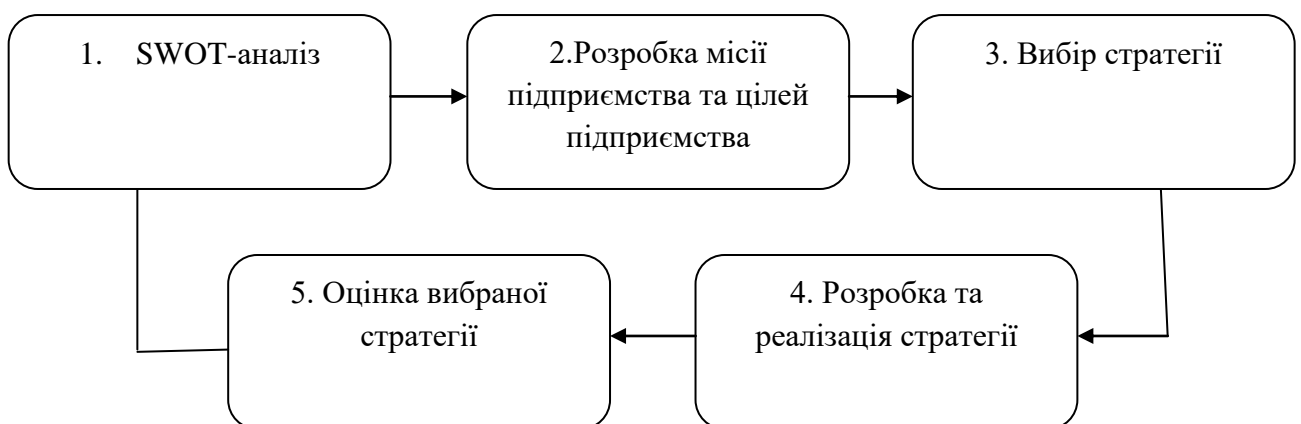


Рисунок 3.6. Процес формування та реалізації стратегії на підприємстві
Побудовано на основі [57]

Виробнича стратегія сільськогосподарського підприємства визначає способи та методи, за якими воно планує здійснювати виробництво продукції. Ця стратегія орієнтована на оптимізацію внутрішніх операцій та використання ресурсів для досягнення конкурентних переваг.

Для успіху підприємства на ринку потрібно використовувати стратегічне бачення. Визначити ступінь розвитку та виробничого потенціалу підприємства можна за допомогою методики SWOT-аналізу. Даний вид аналізу дозволяє визначити слабкі та сильні сторони підприємства, які важливо знати при формування виробничої стратегії, а також дозволяє визначити адаптацію або вплив на оточуюче середовище [58]. Проведемо SWOT-аналіз для ФГ «Лелик» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз діяльності фермерського господарства «Лелик»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Наявні можливості збільшення виробництва продукції</p> <p>Виробництво та реалізація продукції високої якості</p> <p>Наявність кваліфікованих працівників</p> <p>Вигідне розташування господарства</p> <p>Задовільний стан техніки</p> <p>Використання ресурсозберігаючих технологій у рослинництві та тваринництві</p> <p>Висока рентабельність виробництва</p> <p>Якісна реклама та імідж на ринку</p>	<p>Недостатньо налагоджений маркетинг</p> <p>Висока матеріаломісткість виробництва</p> <p>Застаріле устаткування</p> <p>Недостатня кількість обігових коштів</p> <p>Недостатній рівень стратегічного управління</p> <p>Наявність у виробництві продукції високовитратних технологій</p> <p>Відсутність інвестицій</p> <p>Недосконала нормативно-законодавча база щодо підтримки аграріїв</p> <p>Недосконала структура управління</p>
Можливості	Загрози
<p>Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови</p> <p>Забезпечення високоякісною продукцією рослинництва і тваринництва внутрішній ринок</p> <p>Вихід на зовнішній ринок (близькість до кордону з Республікою Польща)</p> <p>Виробництво органічної продукції, яка є відносно новою нішею на ринку</p> <p>Державна підтримка малих господарств</p> <p>Вдосконалення технологій виробництва продукції</p>	<p>Погіршення економічної та політичної ситуації</p> <p>Мінливість природно-кліматичних умов</p> <p>Недостатній рівень конкурентоспроможності аграрного сектору</p> <p>Наявність великої кількості конкурентів</p> <p>Низька платоспроможність населення</p> <p>Недосконала фіскальна політика</p> <p>Недостатній рівень правової захищеності</p> <p>Нестабільність курсу валюти</p>

Проведений аналіз дозволяє зауважити, що господарству притаманно низку слабких сторін, але є й можливості, які сприятимуть його ефективній діяльності. Застосування даного методу дозволяє встановити зв'язок між сильними та слабкими сторонами, що притаманні господарству, із можливостями господарства та його загрозами. Методика проведеного аналізу є ефективним засобом виявлення проблем на підприємстві та пошуку можливостей для їх вирішення. Фермерське господарство має суттєвий потенціал для нарощування виробництва продукції рослинництва і тваринництва.

Для формування виробничої стратегії варто визначити місію господарства та його основні цілі (рис.3.7, 3.8).

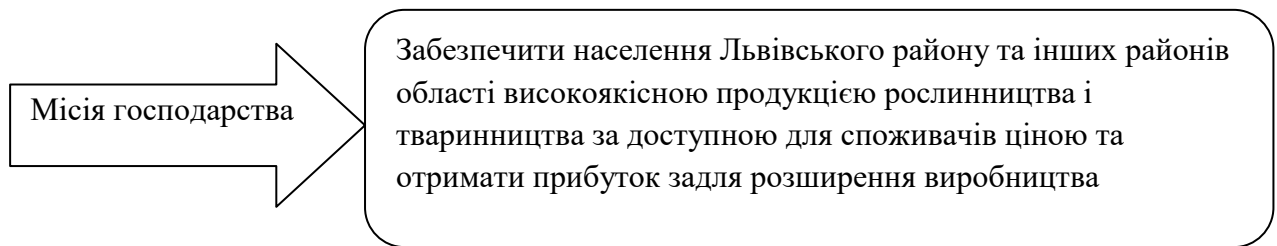
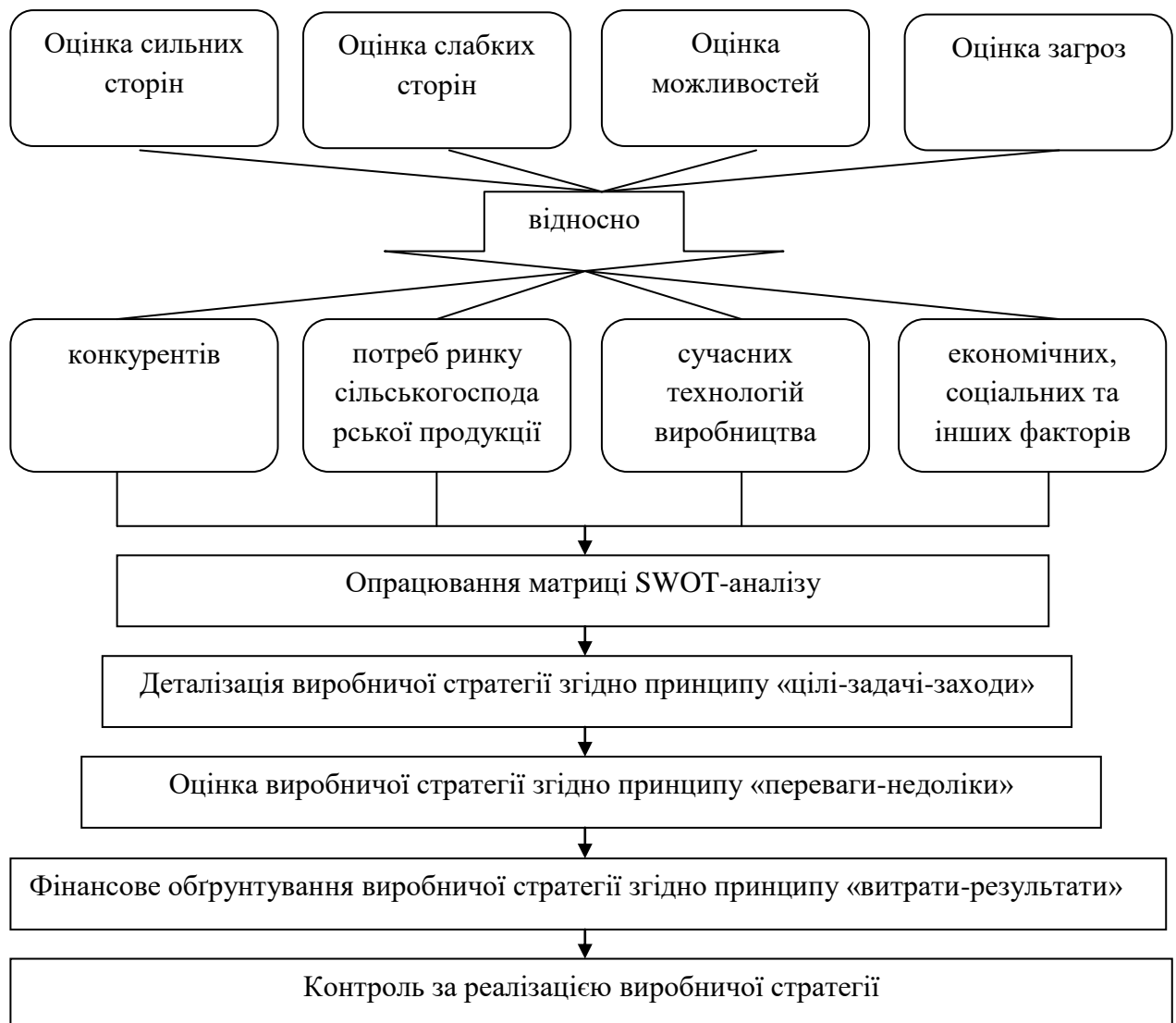


Рисунок 3.7. Місія ФГ «Лелик»



Рисунок 3.8. Цілі ФГ «Лелик»

На базі поданої інформації можна запропонувати наступну послідовність етапів опрацювання виробничої стратегії (рис. 3.9).



Адаптовано згідно [59]

Рисунок 3.9. Етапи формування та реалізації виробничої стратегії ФГ «Лелик»

Звідси, формування виробничої стратегії та її успішна реалізація дозволить господарству зайняти вагому нішу в аграрному бізнесі, вести успішну діяльність в динамічному конкурентному середовищі і тим самим досягти поставленої місії та цілей

3.3. Роль інновацій у стратегічному розвитку сільськогосподарського підприємства

Для того, щоб адаптувати всі внутрішні ресурси підприємства до всіх змін, які відбуваються на внутрішньому і зовнішньому необхідно впровадження інновацій у їх розвиток. Нині сільськогосподарські підприємства мають не дуже високий рівень інноваційної діяльності, але без неї стабільний розвиток та висока конкурентоспроможність підприємств на ринку практично неможлива.

О. Поліщук розглядає інноваційну діяльність як процес спрямований на впровадження інновацій, реалізацію наукових результатів, науково-технічних досягнень, що реалізується на ринку, новий чи вдосконалений технологічний процес, який використовується в практичній діяльності [60].

Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств дещо відрізняється від підприємств інших галузей. Науковці виділяють особливості інноваційної діяльності у сільськогосподарському виробництві. До них відносяться наступні:

- відмінності за регіонах країни через різні природно-кліматичні умови;
- сезонність виробництва окремих видів продукції;
- багато різних видів продукції сільськогосподарського виробництва;
- відмінності у технологіях вирощування і переробки продукції;
- залежність технологій вирощування продукції рослинництва від кліматичних умов, логістики, ринків збуту та інших факторів;
- віддаленість виробників сільськогосподарської продукції від центрів науково-технічної продукції;
- різниця в освітньому рівні працівників аграрної галузі [61,62].

У аграрному секторі економіки можна виділити такі види інновацій за сферою застосування (рис. 3.10).

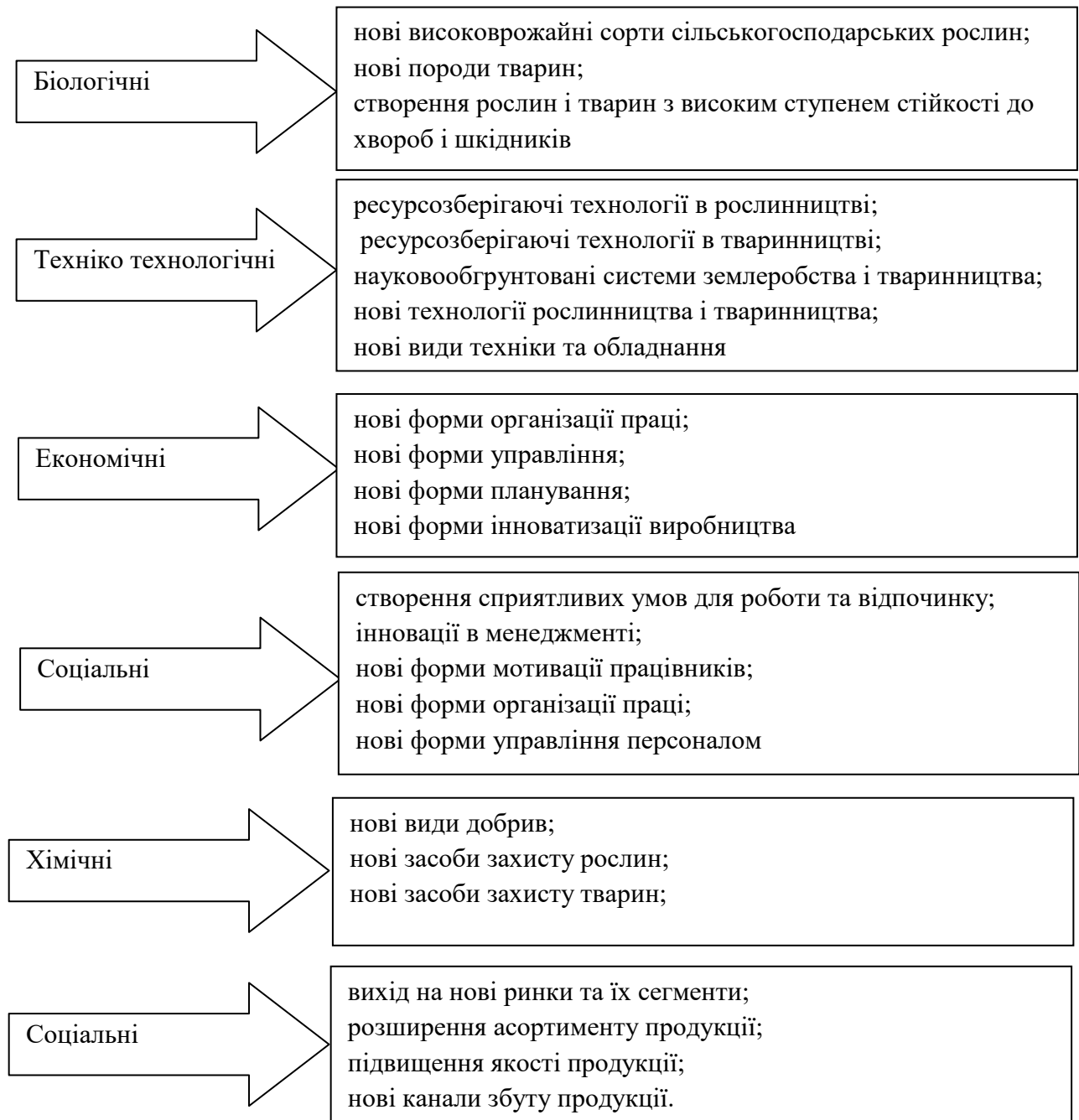


Рисунок 3.10. Класифікація інновацій за сферою застосування у аграрному виробництві

Побудовано та узагальнено на основі [62]

Інноваційну діяльність аграрного сектору можна подати схематично у вигляді наступних 4 етапів (рис. 3.11).

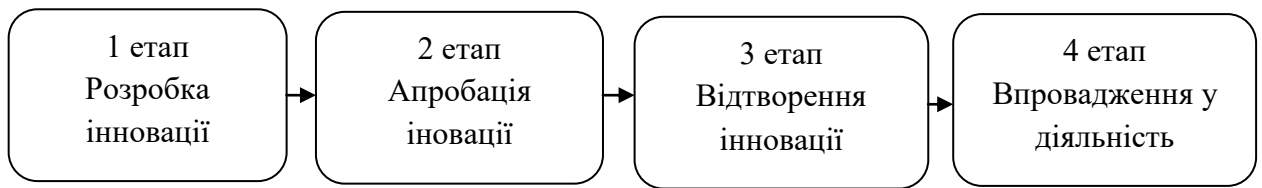


Рисунок 3.11. Етапи впровадження інновацій у сільськогосподарському виробництві

Побудовано на основі [62]

Загальну технологію впровадження інновацій в сільськогосподарське підприємство подамо схематично (рис. 3.12).



Рисунок 3.12. Модель впровадження інновацій у сільськогосподарське підприємство

Узагальнено на основі [63]

З метою підвищення ефективності, оптимізації управління ресурсами та збільшення обсягів виробництва багато сільськогосподарських підприємств вже активно впроваджують сучасні інноваційні технології:

1. Сільськогосподарські дрони – для моніторингу врожаю, оцінки стану культур, виявлення шкідників, картографування полів.
2. Автоматизація процесів – використання автоматизованих систем управління та контролю для оптимізації виробничих процесів.
3. Системи моніторингу та аналітики - впровадження систем, які забезпечують постійний моніторинг стану посівів, ґрунту, атмосферних умов та інших факторів для точного аналізу даних.
4. Прецизійне землеробство - використання GPS-технологій та датчиків для точного дозування ресурсів (добрив, води) та оптимізації виробничих площ.
5. Біотехнології вирощування рослин - застосування сучасних генетичних технологій для поліпшення врожайності та стійкості рослин до шкідників та хвороб.
6. Інтернет речей (IoT) у сільському господарстві – з'єднання різних пристроїв та сенсорів через Інтернет для збору та обміну даними, що сприяє ефективному управлінню господарством [64].

Ці інноваційні рішення спрямовані на покращення якості виробництва, збільшення ефективності використання ресурсів та стійкості аграрного сектору до зовнішніх впливів.

Впровадження інновацій у сільському господарстві сприяє підвищенню результативності, ефективному використанню ресурсів, зменшенню впливу на екологію та формуванню стійкого та конкурентоспроможного аграрного сектору. Проте для повноцінного впровадження інновацій важливими є державна підтримка, навчання фахівців і розвиток необхідної інфраструктури.

Отже, інновації відіграють важливу роль у стратегічному розвитку сільськогосподарського підприємства, забезпечуючи йому конкурентні переваги та стійкість. Значення інновацій у стратегічному розвитку сільськогосподарського підприємства проявляються в наступному: підвищується продуктивність, завдяки використанню високоефективних технологій, автоматизації процесів та впровадження передових методів обробітку землі; ефективно використовуються ресурси, такі як вода, добрива, енергія, що сприяє економії витрат та зменшенню впливу на навколишнє середовище; впровадження цифрових технологій дозволяє збирати та обробляти інформацію для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень; інновації допомагають сільськогосподарським підприємствам виробляти нові види продукції; покращується якість продукції тощо.

Отже, інновації стають важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей сільськогосподарських підприємств, сприяючи їх ефективному розвитку та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ

У роботі подано теоретичне та практичне обґрунтування особливостей формування виробничої стратегії сільськогосподарського підприємстві та її вплив на ефективність виробництва, забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Отримані результати дослідження дозволили сформулювати наступні висновки.

Важливим етапом у формуванні виробничої стратегії є адаптація сільськогосподарського підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища. Це включає в себе ретельний аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та законодавчого впливу на галузь. Розуміння цих факторів дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни та вчасно коригувати стратегічні напрямки.

Виробнича стратегія в значній мірі залежить від рівня попиту на продукцію, оскільки цей аспект визначає обсяги виробництва. Економічна доцільність виготовлення конкретного виду продукції визначається його прибутковістю. Таким чином, при формуванні виробничої стратегії рекомендується враховувати критерії, такі як прибуток від реалізації продукції та рівень попиту на цю продукцію.

Аналізуючи різні види підходів до визначення виробничої стратегії варто виділити системний підхід, при якому виробнича стратегія розглядається як система взаємодіючих компонентів, яка має взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Аналіз впливу елементів системи на стратегічні рішення дозволяє ефективніше управляти сільськогосподарським підприємством.

Формування виробничої стратегії повинно базуватися на врахуванні внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства. Оптимальне використання та раціональне розподілення ресурсів дозволяє забезпечити стабільність виробничого процесу та досягти конкурентних переваг.

Для розробки стратегії підприємства важливо провести діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище

сільськогосподарського підприємства визначає його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін. Управління цими внутрішніми факторами вимагає ефективного керівництва, стратегічного планування та постійного вдосконалення діяльності підприємства. Зовнішнє середовище сільськогосподарських підприємств включає усі зовнішні фактори, які можуть впливати на їх діяльність та результативність. Ці фактори можуть бути економічними, соціокультурними, політичними, технологічними та екологічними.

Формування ефективної виробничої стратегії підприємства вимагає методики, яка дозволить оцінити діяльність сільськогосподарських підприємств, ефективність діючої стратегії підприємства, його конкурентні переваги. Методичний підхід, що базується на докладному аналізі зовнішнього середовища, дозволяє підприємству адаптуватися до змін в ринкових умовах. Зосередження на внутрішніх ресурсах, таких як технічні можливості, персонал і фінансові ресурси, дозволяє підприємству ефективно використовувати свої потенціали.

Дослідження проводилося на базі фермерського господарство «Лелик», яке займається вирощуванням сільськогосподарської продукції. Посівні площі у досліджуваному господарстві станом на 2022 р. становила 339,1 га, що на 8 % більше у 2020 р. Зросли площі посіву під зерновими культурами на 74,7 % , особливо кукурудзи на зерно. Дещо зменшилися площі під соєю, це єдина технічна культура яку вирощують у господарстві.

Позитивна динаміка спостерігається у збільшенні валових зборів зернових культур, які у 2022 р. були у 2,2 рази більші, ніж у 2020 р., особливо зросли валові збори кукурудзи на зерно та озимого жита відповідно у 2,4 та 2,2 рази. Щодо валового збору сої, то він впав на 28,9 %. Підвищення валових зборів відбулося завдяки зростанню урожайності. Так, урожайність зернових та зернобобових культур зросла з 97,8 ц/га у 2018 р. до 122,3 ц/га у 2022 р.

Урожайність сої зросла порівняно з 2018 р. на 40 %, але зменшилась порівняно з 2020 р. на 26,2 %, коли було отримано рекордну урожайність 47,5 ц/га.

Поряд з галуззю рослинництва ФГ «Лелик» має добре розвинену галузь тваринництва. Середньорічне поголів'я ВРХ у 2022 р. склало 366 гол., що на 51,2 % більше, ніж у 2018 р. Зросло як поголів'я корів на 50 %, так і тварин на вирощуванні та відгодівлі – на 52,5 %.

Досліджуючи валове виробництва молока, з'ясували, що найвищий показник припадає на 2019 р. 9120 ц, а в наступні роки має спадну тенденцію. У 2022 р. виробництво молока склало 6708 ц або на 20,7 % менше 2018 р. Аналогічно знизилась надої молока на одну корову з 6825 кг у 2018 р. до 3606 кг у 2022 р.

Продуктивність тварин та їх стан здоров'я залежать від багатьох факторів,, одним з яких є раціональна годівля тварин. У досліджуваному господарстві на годівлю корів та іншої ВРХ використовують комбікорми, грубі та соковиті корми. Їх обсяги використання з кожним роком змінювалися. Зрозуміло, що раціони годівлі залежать від напрямку, для молочних корів в раціон добавляють більше соковитих кормів, так як це позитивно впливає на лактацію. Для ВРХ м'ясного напрямку загалом більше використовують концентровані корми, господарство самостійно вибирає тип годування . Проте, у досліджуваному господарстві суттєво скоротилися витрати комбікормів на годівлю іншої ВРХ у 2022 р., у 66 раз порівняно з 2020 р. та у 40 раз – з попереднім роком.

Важлива роль належить аналізу економічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції. Для досягнення високої економічної ефективності в сільському господарстві необхідно оптимізувати виробничі процеси, використовувати ефективні методи господарювання, контролювати витрати та вдосконалювати технології виробництва.

За аналізований період зросла кількість працівників на 15,8 %. Виручка від реалізації продукції також зросла на 65,6 %, притому що собівартість –

лише на 30,3 %. Позитивним моментом є зростання основного результативного показника – прибутку, який у 2022 р. сягнув 5701,3 тис. грн, що у 2,9 рази більше порівняно з 2020 р. Рівень рентабельності має позитивну динаміку, що характеризується лінійним рівнянням лінії тренду. Його значення щороку зростає і у 2022 р. досягло 37,1 %. Це вказує на ефективну господарську діяльність ФГ «Лелик».

Важливою необхідністю є аналіз фінансового стану підприємства, оскільки він являє собою дослідження майнового стану, фінансової стійкості, використання капіталу, аналізу ліквідності та платоспроможності тощо. В результаті дослідження виявлено, що господарство недостатньо ефективно використовує основні засоби, так як коефіцієнт зносу у 2022 р. становив 60,6 %, що на 22,3 пункти більше, ніж у 2020 р. Запасам притаманна зростаюча тенденція, їх вартість у 2022 р. становила 15124,3 тис. грн., що у 4,2 рази більше, аналогічна тенденція притаманна готовій продукції, вартість якої зросла у 3,1 рази, такою продукцією є продукція рослинництва та тваринництва. Частка запасів у загальній вартості готової продукції зменшилась на 24,1 пункти. Дебіторська і кредиторська заборгованості мають тенденцію до зменшення.

Оцінка ліквідності та фінансової стійкості господарства показала, що фінансовий стан потребує бути кращим. Оцінка фінансового стану дозволяє вчасно вирішувати завдання щодо покращення стану фінансових ресурсів, їх формування та ефективного використання, а також сприяє плануванню економічної діяльності.

Актуальним питанням сьогодення є адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі, що спричинено як економічними аспектами, так і війною в країні. Можливості адаптації включають в себе різноманітні характеристики підприємства, такі як визначення конкурентоспроможності його продукції, проведення інноваційної діяльності, вивчення стратегічних цілей та аналіз впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

У роботі запропоновано етапи формування та реалізації виробничої стратегії. Доведено, що її успішна реалізація дозволить господарству зайняти вагомому нішу в аграрному бізнесі, вести успішну діяльність в динамічному конкурентному середовищі і тим самим досягти поставленої місії та цілей.

Розглядаючи роль інновацій у стратегічному розвитку сільськогосподарського підприємства, вказано на їх вирішальне значення у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах мінливого економічного, соціального та екологічного середовища. Інновації в агросекторі не лише підвищують ефективність виробництва, але й сприяють адаптації до нових викликів та впровадженню сучасних технологій.

Одним із ключових висновків є те, що сільськогосподарські підприємства повинні активно впроваджувати інновації в усі сфери своєї діяльності, починаючи від сільськогосподарського виробництва та закінчуючи маркетинговими стратегіями. Інноваційний підхід дозволяє забезпечити високу якість продукції, зменшити витрати та підвищити відповідність до вимог ринку. Крім того, що успішна реалізація інновацій вимагає не лише фінансових ресурсів, але й зміни у корпоративній культурі та гнучкості в управлінні. Підприємства повинні бути готові до постійного вдосконалення та відкриті до впровадження нових ідей, що дозволить їм ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – 3-тє вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2009. 699 с.
3. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347
4. Мельник Д. Л. Виробнича стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 3. С. 251-257.
5. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
6. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 277 с.
7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. Випуск 18. 2018. С. 346-352.
8. Коленда Н. В. Поняття виробничої стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 15. 2017. С. 221-224.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: 2-е вид., перероб. і доп. К. : ЦУЛ, 2005. 532 с.
10. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: сутність та траєкторія розвитку. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)* ; гол. ред. О.П. Степанов. К. : НАУ, 2004. Вип. 3-4. С. 556–565
11. Бойчик І., Васильчук В. Виробнича стратегія, її місце і роль в стратегічному розвитку підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2010. Вип. 3. С. 99–104.
12. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : [підручник] Львів : Магнолія 2006, 2009. 544 с.
13. Гончаров Ю. В. Виробничий менеджмент : [підручник] : у 2-х т. К. : КНУТД, 2011. – Т. 1. – 338 с.

14. Міщенко А.П. Стратегічне управління : [навч. посіб.] К. : ЦУЛ, 2004. 336 с.
15. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : [навч. посіб.]. К. : ЦУЛ, 2003. – 326 с
16. Сумець О.М., Тумар М.Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : [навч. посіб.] К. : Хай-Тек Прес, 2008. 400 с.
17. Рибак М. І. Види виробничих стратегій. Економіка та держава № 6. 2014. С. 114-119.
18. Гуменюк М. М. Основні фактори економічної ефективності сільськогосподарських підприємств регіону URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/119.pdf>
19. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посіб / За заг. ред. д.е.н. Н. В. Сментини. К: ФОП Гуляєва В.М, 2019. 320 с.
20. Якубів В. М., Романюк Н. Д. Оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на посередницьку діяльність сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6216> (дата звернення: 27.12.2023).
21. Приб К. А. Аналіз середовища при формуванні стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. URL: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA/2015-1/1.pdf>.
22. У 2022 році агропродукція склала 53 % українського експорту. URL: <https://thepage.ua/ua/news/u-2022-chastka-ukrayinskogo-eksportu-agroproduktiv-sklala-53percent-the-page>
23. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <http://customs.gov.ua/>
24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

25. Про реалізацію експериментального проекту з верифікації суб'єктів агропромислового комплексу в умовах воєнного стану. Постанова Кабміну № 1132 від 31.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1132-2023-%D0%BF>.
26. Погорелов С.М., Леденко О.В., Матяж О.А. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. – 2015. № 26 (1135).
27. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук, проф. М.В.Кужельного. - К.: КНЕУ, 2002. 198 с.
28. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2. С. 109 – 116.
29. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами. *Вісник ЖДТУ (Економічні науки)*. 2019. № 1 (47). URL : https://ztu.edu.ua/ua/science/publi&shing/visnik/econom/1_47/27.pdf (дата звернення 10.10.2023).
30. Хорт О.А. Інструментарій та етапи стратегічного аналізу. URL : http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_hort.php (дата звернення 23.12.2023).
31. 5 сил Портера. URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>
32. Карюк В.І. Методика вибору стратегічних альтернатив у процесі формування інноваційної стратегії підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірн. Наук. праць*. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка. 2012. Вип. 27, т. 1. С. 385-391.
33. Гринчуцький В. І., Сабецька Т. І. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект: монографія. Тернопіль: 2014. 225 с.
34. Річна звітність ФГ «Лелик» за 2018-2022 роки.

35. Сиротюк Г. Розвиток та ефективність зерновиробництва: регіональний аспект. *Аграрна економіка. Науковий журнал Львівського НАУ*. 2021. Т. 14. № 1-2. С. 67-74.
36. Забуранна, Л. В. Економічна ефективність виробництва зерна та шляхи її підвищення в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*, № 3, 2014. С. 55-60.
37. Семсал А. В. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах України. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 84–88.
38. Яворська Т. І., Загнітко Л. А. Вплив витрат і ціни реалізації на ефективність виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах регіону. *Економіка АПК*. 2015. № 6. С. 53-59.
39. Нормування годівлі сільськогосподарських тварин. URL: <https://buklib.net/books/34155/>
40. Вініченко І. І., Полегенька М. А. Теоретичні аспекти формування економічної ефективності агропромислового виробництва. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 12. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/16.pdf
41. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.
42. Підгорний А.В. Ефективність виробництва – головний показник результативності функціонування сільськогосподарського підприємства. *Продуктивність агропромислового виробництва: економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 126–131.
43. Кудельський В. Е. Економічні засади виробництва сільськогосподарської продукції підприємствами аграрного сектора : монографія. *Економіка та управління підприємством: сучасні підходи, методи та моделі*. 2013. С. 133–161.

- 44.Бочкарьова Т.О., Кулинич Р.О., Пігуль Н.Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 188-193.
- 45.Новіченко Л.С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Том 2. С. 254-259.
- 46.Гаватюк Л.С., Дембіцька А.В. Оцінка рентабельності підприємства та шляхи її підвищення в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Том 1. С. 15-19.
47. Захарова Ю., Денисенко М. Методичні підходи до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16901/1/PIONBUG_2020_P135-136.pdf
- 48.Сиротюк Г. В. Оцінка ефективності використання основних фондів у сільськогосподарських підприємствах // *Perspectives of world science and education. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2020. P. 766-771. URL: <http://sciconf.com.ua>
- 49.Бондарчук В. В. Підходи до аналізу стану та ефективності використання об'єктів нерухомого майна. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 24. С.262-265.
- 50.Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
- 51.Халатур С. М., Бровко Л. І., Моруга Т. О. Методологія оцінки ліквідності та платоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2017. №12. С. 56-60
- 52.Рогоза М.Є. Модель оцінки зовнішнього середовища при розробці стратегії забезпечення організаційно-економічної стійкості і

- конкурентоспроможності промислового підприємства. *Вісн. економ. науки України*. 2005. 1. С. 110.
53. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства» URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/04.pdf
54. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство* Випуск № 14. 2018. С. 412-420.
55. Лепейко, Т. І. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 20. С. 245-250.
56. Писаренко В.В., Демьяненко Н.В., Назаренко Є.А. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство* Випуск № 18. 2018. С. 515-522.
57. Хоружа К.В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. *Наук. вісн. ЛНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 32. С. 280-285.
58. Винниченко Н.В. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інтернаука*. 2017. № 1 (23). С. 37-38.
59. Ільченко Т. В. Роль SWOT-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 23. 2017. С. 79-83.
60. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3(21). С. 169-171.
61. Кириченко В.В., Тимчук В.М. Ринкові моделі реалізації селекційних інновацій. *Вісник аграрної науки*. 2008. № 8. С. 62–64.

- 62.Невлад В. Ф. Вплив інноваційних процесів на розвиток агропромислового комплексу України. Інфраструктура ринку. Випуск 51. 2021. С. 200-204.
- 63.Руденко Г. Р.Особливості впровадження інновацій у діяльність сільськогосподарських підприємств. 2015. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream>
- 64.Петрусь Р.В. Дяченко П.В. Інноваційне трансформування аграрного сектору: стан та перспективи. *Україна у міжнародних економічних відносинах в умовах інтеграційних процесів: стан, виклики та перспективи розвитку: збірник тез VII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції / за заг. Ред. А.О. Линдюка, Р.Д. Федіва.* Дубляни, 2023. С. 212-215.
- 65.Петрусь Р.В. Напрями стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Збірник матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф. з нагоди Дня працівника сільського господарства в Україні (17 листопада 2023р.). ХДАЕУ, 2023. URL: <http://www.ksau.kherson.ua/news-2/konferenc-2.html>.