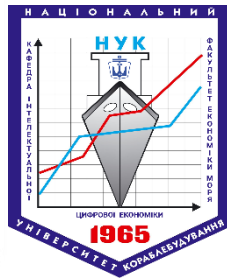


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ
КАФЕДРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ



“ДОПУЩЕНИЙ ДО ЗАХИСТУ”
В.о. завідувача кафедри
_____ к.е.н., доц. Оксана КОРНІЄНКО
“ ” _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти - магістр

на тему: «**Організаційно-економічний механізм формування і впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств Миколаївського регіону**»

Виконала: здобувач VI курсу, групи 6411м
Спеціальності 051 Економіка

ОП Економіка підприємства

(шифр і назва спеціальності)

Тимощук Максим

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., професор Гурченков О.П.

(прізвище та ініціали)

Миколаїв - 2021

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Факультет економіки моря

Кафедра _____ інтелектуальної цифрової економіки _____

Освітня кваліфікація _____ Магістр _____

Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

(шифр і назва)

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

(шифр і назва)

Спеціалізація _____ Економіка підприємства _____

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

_____ к.е.н., проф. О.П. Гурченков

«_____» _____ 2021 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Здобувачу _____ Тимошук Максим _____

Тема роботи: **Організаційно-економічний механізм формування і впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств Миколаївського регіону**

затверджену наказом ректора НУК від «___» _____ 2021 року № _____ -уч

Термін подачі звіту на попередній захист _____

Вихідні дані _____

Перелік питань, які підлягають вивченню _____

Консультант спеціального розділу:

Найменування завдання	Прізвище, ініціали та посада	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці та БНС	доц. Мозговий А.М.		

**КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи**

№	Етапи виконання кваліфікаційної роботи магістранта	Термін	Тривалість
1	Визначення наукового керівника роботи	10.2020	
2	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	11.2020	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	02.2021	
4	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	03.2021-09.2021	
5	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	09.2021	
6	Систематизація інформації та складання розгорнутого плану роботи, затвердження його науковим керівником	09.2021	
7	Розробка теоретичного розділу	10.2021	
8	Розробка аналітичного розділу	10.2021	
9	Розробка проектного розділу	11.2021	
10	Розробка четвертого (спеціального) розділу	11.2021	
11	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	11.2021	
12	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	05.12.2021	
13	Розробка проекту автореферату роботи	10.12.2021	
14	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	13.12.2021	
15	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	15.12.2021	
16	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, автореферату, демонстраційного матеріалу та доповіді на попередній захист	17.12.2021	
17	Подання роботи і автореферату рецензенту та отримання рецензії	20.12.2021	
18	Захист роботи перед ДЕК	22.12.2021	

Науковий керівник _____ / _____ /
 (підпис) (ПІБ)

Здобувач _____ / _____ /
 (підпис) (ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП	14
Розділ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ... ..	22
1.1. Роль, сутність та значення стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.....	22
1.2. Особливості стратегічного управління на сільськогосподарських підприємствах	46
1.3. Методологічні засади формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств	64
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ МИКОЛАЇВСЬКОГО РЕГІОНУ	86
2.1. Дослідження особливостей функціонування сільськогосподарських підприємствах	116
2.2. Аналіз і оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств Миколаївської області.....	
2.3. Комплексний стратегічний аналіз перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств	134
Розділ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	
3.1. Система економічних показників як інструмент формування та впровадження стратегії розвитку	160
3.2. Розробка механізму формування та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств	171
3.3. Моделювання процесу стратегічного планування на сільськогосподарському підприємстві.....	187
ВИСНОВКИ.....	205
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	209

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації бізнесу, значної обмеженості ресурсів, посилення конкуренції та прискорення технологічних нововведень важливою вимогою для сільськогосподарських підприємств є здатність пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Запорукою їх успішного продуктивного розвитку є забезпечення максимально ефективного використання наявного ресурсного потенціалу. У науці та практиці існує велика кількість різноманітних методичних інструментів, які сприяють покращенню функціонування суб'єктів господарської діяльності. Одним із таких інструментів, що забезпечує досягнення результативного розвитку, формуючи стійкі конкурентні переваги, є стратегія. Йдеться про складну модель, яка охоплює усі процеси на підприємстві.

Побудова ефективної стратегії розвитку дасть змогу керівникам сільськогосподарських підприємств окреслити пріоритетні стратегічні напрями розвитку, своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та забезпечити стійке економічне зростання в довгостроковій перспективі. Стратегія є дієвою дорожньою картою протягом усього життєвого циклу підприємства.

Водночас далеко не всі керівники сільськогосподарських підприємств усвідомлюють необхідність побудови стратегії розвитку, не мають достатнього рівня знань, ресурсів та досвіду для її формування і впровадження. Окрім того, різні сільськогосподарські підприємства мають різний рівень стратегічної спроможності, тобто наявні можливості і потреби для проведення стратегічного аналізу та розробки стратегії. Формування і впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств є складним процесом, який потребує детального дослідження, розробки науково обґрунтованих підходів і практичних рекомендацій для його забезпечення.

Проблеми розробки стратегії є предметом теоретико-прикладних досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких І. Ансофф,

З. Бурик, О. Віханський, А. Дергоусова, В. Збарський, О. Князева, О. Кравченко, Г. Мінсберг, Т. Муляр, М. Портер, А. Сельський, А. Стрікланд, Я. Тінберген, А. Томпсон, З. Шершньова. Питання побудови механізму формування і впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств та оцінки результатів його застосування розглядали у своїх працях М. Бельє, А. Воронкова, Т. Вяткіна, В. Голік, А. Грей, О. Дідківська, К. Доббінс, О. Єрмаков, В. Зіновчук, Л. Козак, О. Лайко, Д. Легеза, В. Лопушанська, Т. Пізняк, Г. Харченко, Д. Хофstrand, В. Якубів та інші науковці.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо використання механізму формування і впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств для забезпечення їх стабільної діяльності в довгостроковій перспективі.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено та вирішено такі завдання:

- уточнити поняття “стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства” та дослідити основні підходи до визначення сутності стратегії;
- удосконалити класифікацію стратегій за різними ознаками та розглянути їх значення, виходячи з особливостей сільськогосподарських підприємств;
- узагальнити теоретико-методологічні підходи до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств;
- здійснити оцінку тенденцій стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств та виявити особливості формування і впровадження стратегії;
- провести комплексний стратегічний аналіз перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств;
- розробити збалансовану систему економічних показників для вибору подальшої стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

Об’єктом дослідження є процес формування та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів побудови механізму формування і впровадження стратегії

розвитку сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу для наукового дослідження склали положення вітчизняної та зарубіжної економічної наукової діяльності з питань формування і впровадження стратегії в контексті розвитку сільськогосподарських підприємств.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Головного управління статистики в Миколаївській області, науково-аналітичні публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, а також особисті спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що

удосконалено:

- сутність поняття “стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства”, що розглядається як цілеспрямований, детальний, впорядкований та довгостроковий план дій, що інтегрує в собі певний набір орієнтирів, які формують чітку лінію поведінки сільськогосподарського підприємства в напрямку поетапного досягнення поставлених цілей, задоволення потреб споживачів, отримання економічного і соціального ефекту та забезпечення сільськогосподарського зростання в країні загалом.

набули подальшого розвитку:

- система економічних показників стратегії розвитку, що включає розрахунок показників, які характеризують використання земельних, фінансових, трудових та матеріально-технічних ресурсів сільськогосподарського підприємства, а їх застосування дає змогу визначити рівень стратегічної спроможності відповідного суб’єкта господарювання;

- методичні підходи до оцінки тенденцій стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств на основі комплексного аналізу факторів впливу та дослідження особливостей формування і впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованих наукових рекомендацій і методичних розробок для побудови ефективного механізму формування та впровадження стратегії

розвитку сільськогосподарськими підприємствами, починаючи від проведення стратегічного аналізу до вибору методів побудови стратегії та її впровадження. Напрацювання автора сприятимуть розробці ефективної стратегії розвитку для забезпечення своєчасного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, ефективному використанні наявних ресурсів, нарощенні конкурентних переваг та досягненні стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Обсяг і структура дисертації. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 12 таблиць, 22 рисунки. Список використаних джерел налічує 32 найменування.

Розділ 1.

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Роль, сутність та значення стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств

Розвиток національної економіки України значною мірою залежить від стану та розвитку її аграрного сектору, основою якого є сільське господарство. Сучасне ринкове середовище в сільськогосподарській галузі характеризується нестабільністю, зміною економічних параметрів, недостатнім розвитком продуктивних сил. У таких умовах, головною умовою виживання виробників сільськогосподарської продукції є здатність пристосовуватись до умов нового середовища, тобто розвиватись у відповідності зі змінами. Тільки розвиваючись, підприємство може досягнути кінцевої мети свого існування, яка полягає в отриманні прибутку та досягненні певного очікуваного ефекту.

Сьогодні діяльність більшості сільськогосподарських підприємств направлена на досягнення короткострокових цілей через вирішення поточних завдань. При цьому належного розвитку не отримують соціальні, економічні, інвестиційні та інноваційні напрями. Спрямованість виробників сільськогосподарської продукції на ефективність в короткостроковому періоді проявляється у виснажуванні сільськогосподарських земель нераціональними сівозмінами, руйнуванні поверхневого шару ґрунту, забрудненні навколишнього середовища, невиправданні очікувань сільської громади, відсутності мотивації персоналу як основи ефективного розвитку підприємства та занепаді сільської інфраструктури в цілому. Відповідно досвід зарубіжних країн свідчить про те, що підприємства, які зосереджені тільки на поточних питаннях та проблемах, не мають перспектив для досягнення комерційного успіху у майбутньому. У зв'язку з цим, з метою реалізації перспективних конкурентних можливостей підприємств сільського господарства, кожне із них повинно розробити стратегію свого розвитку.

Питанням дослідження теоретичних та практичних основ трактування та існування поняття “стратегія” присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як І. Ансофф [1], П. Вейс [2], О. Віханський [3],

А. Гершун, М. Горський [4], В. Глюк [5], Г. Я. Гольдштейн [6], П. Дойль [7], В. С. Єфремов [8], Л. Г. Зайцев, М. Д. Соколов [9], Б. Карлофф [10], М. Д. Крук [11], В. Д. Маркова, С. А. Кузнєцова [12], М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [13], Г. Мінсберг [14], О. Б. Моргулець [15], В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід [16], М. Портер [17], В. С. Соловійов [18], Г. Стейнер [19], А. Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон [20], Н. Туленков [21], Р. А. Фатхудінов [22], Л. І. Федулова, О. В. Захарова [23], А. Чендлер [24]. Кожен із них має свій підхід до розуміння сутності і мети поняття “стратегія”.

“Слово “стратегія” походить від давньогрецьких слів “stratos” – “армія” та “agos” – “я керую”. Відповідно, поняття “стратегія” первинно тлумачили як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво “Сунь-Цзи”, датований V ст. до н. е. З грецької “strategy” перекладається як “уміння генерала”. Цей термін первісно характеризував уміння керівника, яке він демонструє в процесі прийняття рішення” [25, с. 23].

В різних наукових джерелах існують різні трактування поняття “стратегія” як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Розглянемо їх у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття “стратегія” різними науковцями*

№ п/п	Прізвище та ініціали авторів	Визначення
1.	І. Ансофф [1, с. 68]	Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
2.	П. Вейс [2, с. 128]	Стратегія – це складна система визначень того, щоповинно бути зроблено; це декларація про наміри зробити певний вибір у майбутньому, коли будуть досягнуті моменти, що надають право вибору.
3.	О. Віханський [3, с. 88]	Стратегія – це довгостроковий, якісно новий визначений напрям розвитку, що стосується сфери, засобів і форм діяльності, системи відносин, а також позицій у зовнішньому середовищі, що обумовлює виконання поставлених цілей.
4.	А. Гершун, М. Горський [4, с. 19]	Стратегія – це шлях, що складається з декількох етапів від теперішнього стану до цільового стану, що планується. План, що інтегрує в єдине ціле такі елементи: головні цілі, політику, цінності, філософію, ідеологію, дії.
5.	В. Глюк [5, с. 685]	Стратегія – це уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства.

6.	Г. Гольдштейн [6, с. 183]	Стратегія – це система дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації.
7.	П. Дойль [7, с. 36]	Стратегія – це комплекс прийнятих рішень з розміщення ресурсів і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.
8.	В. С. Єфремов [8, с. 89]	Стратегія – це образ дій, що обумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки на довготривалому інтервалі часу.
9.	Л. Г. Зайцев, М. І. Соколов [9, с. 264]	Стратегія – це сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стабільного зростання.
10.	Б. Карлофф [10, с. 148]	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії.
11.	М. Д. Крук [11, с. 113]	Стратегія – це правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації.
12.	В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова [12, с. 178]	Стратегія – це програма дій, що формує пріоритети проблем і ресурси для досягнення основних цілей.
13.	М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [13, с. 231]	Стратегія – це детальний усесторонній комплексний план, призначений для забезпечення та досягнення місії і досягнення цілей підприємства.
14.	Г. Мінсберг [14, с. 472]	Стратегія – це єдність 5-ти елементів: план, приклад, позиціонування, перспектива і дія, тобто певний набір курсів дій, сформованих згідно із ситуацією.
15.	О. Б. Моргулець [15, с. 158]	Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій та досягнення поставлених цілей.
16.	В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід [16, с. 549]	Стратегія – це ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги в досягненні цілей.
17.	М. Портер [17, с. 128]	Стратегія – це аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації, позиціонування організації щодо галузевого середовища.
18.	В. С. Соловйов [18, с. 283]	Стратегія – це генеральний напрямок досягнення цілі, тобто основний, ведучий напрямок руху для поетапного досягнення будь-яких цілей.
19.	Г. Стейнер, Дж. Майєр [19, с. 36]	Стратегія – це формування місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення.
20.	А. Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон [20, с. 11]	Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей.
21.	Н. Туленков [21, с. 106]	Стратегія – це встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції.
22.	Р. А. Фатхутдінов [22, с. 3]	Стратегія – це програма, план дій та генеральний курс для досягнення стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності.

23.	Л. І. Федулова, О. В. Захарова [23, с. 43]	Стратегія – це таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей, ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, діючи в дійсному і майбутньому, при якому організація сподівається досягнути своєї основної мети.
24.	А. Чандлер [24, с. 129]	Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань, затвердження курсу дії, ресурсів, які необхідні для досягнення цілей.

Розглянуті підходи до суті стратегії та її визначення показують, що має місце певний ряд суттєвих причинно-наслідкових залежностей:

1) стратегія розробляється в заздалегідь визначеному напрямі (сукупності напрямів) для досягнення поставленої мети за умови виконання певної послідовності дій;

2) сукупність певної послідовності дій, за допомогою яких досягається зазначена мета;

3) під час досягнення мети стає можливим здобуття бажаного стану в майбутньому – наперед визначеної позиції. В цьому випадку стратегія виступає засобом;

4) досягнення поставленої мети передбачає виконання певних завдань, які також передбачають прийняття певних рішень, враховуючи зовнішні фактори та внутрішні можливості;

5) визначені усі завдання та мета діяльності підприємства, а також заходи досягнення зазначених завдань, реалізуються у вигляді планів та відповідних програм дій.

Як зазначають американські вчені, “стратегічне бачення – це маршрут руху підприємства в майбутнє, яке визначає технології, цільові аудиторії, географічні та товарні ринки, перспективні можливості та образ майбутнього його стану” [30, с. 43]. Цілком погоджуємось із думкою американських науковців, адже справді стратегія – це підприємство у майбутньому, з його економічним та фінансовим станом, а також план дій для прийняття ефективних рішень з метою досягнення очікуваного стану.

Стратегія розвитку підприємства представляється у вигляді сукупності документів різного ступеня деталізації:

1) коротка формула стратегії відображає сутність напрямків діяльності

організації, функціонального підрозділу або структурної одиниці;

2) розгорнуте представлення стратегії у вигляді сукупності стратегічних планових документів: об'єкти стратегічного планування; інтереси і цілі; просторові параметри стратегії; методи та способи реалізації стратегії (інструменти); виконавці стратегії;

3) узагальнюючий документ, що відповідає в скороченій формі на питання, відповідні окремим структурним одиницям розгорнутого документу: що?, навіщо?, де?, коли?, як?, з використанням яких засобів?, хто?

Але розуміння стратегії розвитку не повинно зводитися до наступного процесу. Досить точно визначається кінцевий стан, що повинний бути досягнутий через тривалий проміжок часу. Після чого складається план, який визначає, що необхідно зробити для того, щоб досягти цього кінцевого стану. При такому розумінні стратегія виступає в ролі конкретного довгострокового плану, а її розробка – це знаходження цілі і складання плану [3, с. 121].

Розглянемо більш детально кожен із різновидів стратегії в межах певної класифікаційної ознаки та приведемо її до особливостей сільськогосподарського підприємства.

За першою класифікаційною ознакою розрізняють корпоративні (загальні), конкурентні (ділові), функціональні та операційні стратегії.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для сільськогосподарського підприємства. Вона поширюється на все підприємство, охоплюючи всі напрями діяльності, якими займається. Вона необхідна для досягнення цілей на загально-корпоративному рівні.

Можна виокремити наступні основні види конкурентних стратегій:

1) стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження повних витрат виробництва сільськогосподарської продукції, що приваблює більшу кількість споживачів;

2) стратегія широкої диференціації – спрямована на надання сільськогосподарській продукції специфічних рис, що відрізняють їх від продукції підприємств-конкурентів, що в свою чергу, сприяє збільшенню кількості покупців;

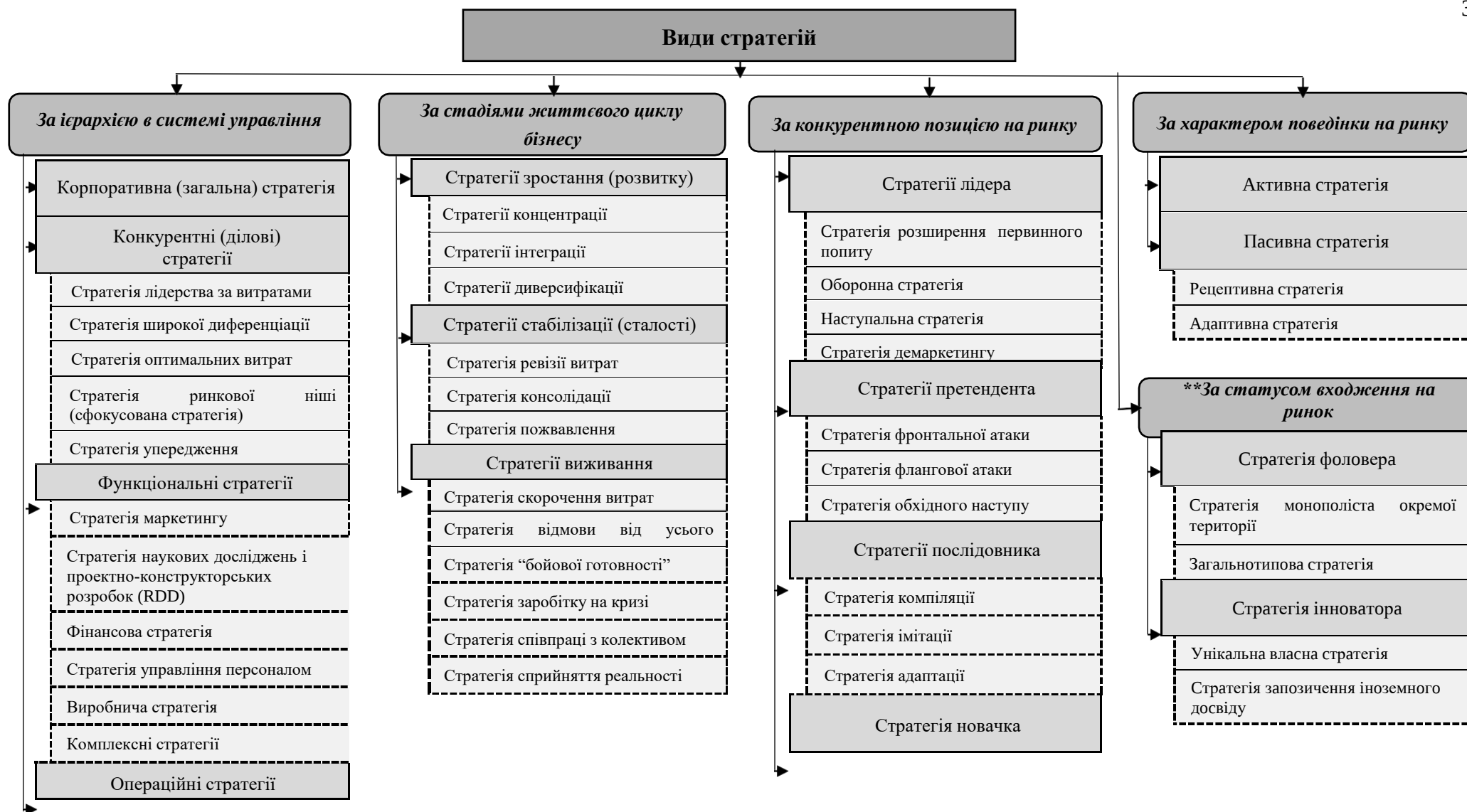


Рис. 1.2. Класифікація стратегій сільськогосподарських підприємств за різними ознаками*

3) стратегія оптимальних витрат – дає можливість покупцям отримати за свої кошти більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Задача полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників сільськогосподарської продукції з аналогічними рисами та якістю;

4) стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія): заснована на низьких витратах – орієнтується на вузький сегмент покупців, де сільськогосподарське підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва; заснована на диференціації продукції – ставить за мету забезпечення представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільше відповідають їх потребам та смаку;

5) стратегія упередження – найбільш часто використовується сільськогосподарськими підприємствами, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу та пов'язані з формуванням стратегічного активу випередження, який не завжди нейтралізується конкурентами [15, с. 164].

Функціональні стратегії належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках відділів (підрозділів). Основними функціональними стратегіями є стратегія маркетингу, стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, виробнича стратегія та комплексні стратегії.

Стратегія маркетингу може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей аграрного підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тієї сільськогосподарської продукції, яка має найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту.

Концентроване зростання в сільському господарстві частіше відбувається шляхом розширення виробничих потужностей, тобто укрупнення сільськогосподарських підприємств. При цьому виникає ризик створення надлишку перших. Стратегії концентрації у сільському господарстві (в окремих випадках) мають об'єктивні обмеження розміру галузі площею земель

сільськогосподарського використання. Багато господарств, маючи бажання обробляти більшу кількість земель, що підвищить їх ефективність, не мають для цього можливості через відсутність вільних земель: власники земельних паїв передали їх у користування іншим господарникам (часто дрібнотоварним фермерам) або самі займаються їх обробкою. За словами практиків, найбільш оптимальним для забезпечення ефективної роботи в сільському господарстві є підприємство із земельною площею у 3,5-4,5 тис. га.

На сьогоднішній день стає очевидним, що формування конкурентоспроможного великотоварного агропромислового виробництва неможливе без налагодження тісних міжгосподарських зв'язків. Формування агрохолдингів забезпечує зростання сільськогосподарського виробництва через інтеграцію. В українській економічній літературі інтеграція, зокрема агропромислова, розглядається як співпраця партнерів на договірних умовах, а також на засадах єдиної власності [46, с. 14].

Зростання сільськогосподарського підприємства може здійснюватись і за рахунок диверсифікації. Вчені провели дослідження великих старіших і кращих компаній Європи для виявлення причин їх довготривалого успіху і виявили головні його принципи. До його складових елементів належить диверсифікація бізнес-портфеля. Хороші компанії зосереджуються на своїх ключових бізнесах, тоді як великі знають, коли доцільно диверсифікуватися. Вони також підтримують розгалужену мережу постачальників і клієнтів.

З метою виживання в умовах світової фінансово-економічної кризи і оптимізації діяльності сільськогосподарських підприємств, на думку Т. І. Пізняк, основними стратегіями “виживання” можуть бути наступні:

1. Стратегія скорочення витрат. Застосовуючи таку стратегію, головним є обдумане скорочення витрат. У паніці керівництво сільськогосподарських підприємств може припуститися небажаних помилок: по-перше, скорочуються невеликі, але помітні статті витрат, наприклад, пов'язані з іміджем, що відразу ж посиляє негативний сигнал ринкові про стан підприємства; по-друге, бездумна боротьба з витратами завдає шкоди самій системі господарювання.

2. Стратегія відмови від усього зайвого. В умовах глобальної кризи

необхідно спрямувати усі зусилля на основні аспекти підтримки та розвитку господарської діяльності сільськогосподарського підприємства та спробувати віднести на другий план та у разі потреби “заморозити” серйозні проекти, розроблені в більш позитивних макроекономічних умовах.

3. Стратегія “бойової готовності”. В жорстких економічних умовах розумним є впровадження на сільськогосподарському підприємстві принципів управління в умовах невизначеності для повсякчасної підтримки операційної ефективності бізнесу. В умовах, коли важко передбачити подальший хід розвитку подій, а тим більше передбачити кінцеві результати діяльності, потрібно бути готовим до усього.

4. Стратегія заробітку на кризі. Не кожен керівник чи керівництво сільськогосподарського підприємства може вигідно використовувати короткострокові можливості. Однак, якщо керівництво підприємства відчуває себе досить впевнено та має підстави вважати себе кращим у галузі в цілому, то криза дає сільськогосподарському підприємству шанс поліпшити власне положення. Багато великих агрохолдингів збираються не просто пережити кризу, але і вийти з неї більш сильними, ніж колись.

5. Стратегія співпраці з колективом. Колектив на підприємстві є його безцінним капіталом, для його збереження варто навчитися керувати чеканнями і настроями персоналу. Вітчизняні сільськогосподарські підприємства ще тільки вчаться пояснювати трудовим колективам свою кадрову політику. Проте, незважаючи на тотальну недостачу часу і загальну нервозність в умовах кризи, говорити з колективом необхідно для уникнення ситуації відсутності інформації та зародження стресу.

6. Стратегія сприйняття реальності. Завжди необхідно залишатися хоча б трохи реалістом. Криза не назавжди. При цьому слід пам'ятати: на тлі загальної паніки більшість компаній програє, але меншість – перемагає. Саме криза є гарним приводом виявитися в переможниках. Скоріше за все, доведеться обирати між продажем бізнесу з непропорційно великим дисконтом та його ліквідацією, причому вибирати треба швидко [48, с. 26].

1.2. Особливості стратегічного управління на сільськогосподарських підприємствах

Розробка найбільш доцільної та продуманої стратегії є невід’ємною умовою досягнення підприємством довгострокових цілей. У сучасній системі управління стратегічними економічними цілями підприємства є не тільки задоволення інтересів власників капіталу, але й споживачів продукції. Адже на думку Р. М. Гранта: „Прибуток для бізнесу – все одно як дихання для життя. Без дихання життя неможливе, але воно не є ціллю життя. Прибуток – важливий для корпорації, але не є способом її існування” [51, с. 70]. Реалізація обраної стратегії передбачає здійснення певних стратегічних змін. Відповідно чітке окреслення стратегічних дій забезпечує стратегічне лідерство підприємства на ринку.

Концепція стратегічного управління покладена в основу стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1) базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності організації, що трактується як відкрита соціально-економічна система;

2) орієнтує на вивчення умов, у яких функціонує організація чи перебуває регіон, територіальна громада. Це дає змогу створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від одної, залежно від особливостей зовнішнього середовища;

3) концентрує увагу на необхідності збирання та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо впровадження змін завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

4) дає змогу прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, установлення ефективних зв’язків та формування стратегічної поведінки управлінців;

5) передбачає застосування інструментів та методів розвитку організацій (“дерева цілей”, “стратегічного набору”, стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [31, с. 37].

Проаналізувавши вищенаведені твердження вчених, згідно з якими процес стратегічного управління складається з послідовних та невід’ємних етапів, наведемо власне бачення циклу стратегічного управління (рис. 1.3). Відповідно керівники, менеджери підприємства та спеціалізовані служби здійснюють управління на кожному із зазначених етапів. Сукупність таких етапів ми назвали пірамідою стратегічного управління, що в кінцевому результаті забезпечує досягнення місії підприємства [32, с. 81].



Рис. 1.3. Піраміда стратегічного управління*

Першопочатковим завданням стратегічного управління в зазначеній моделі є визначення місії підприємства. Місія підприємства – це основна мета діяльності підприємства, яка може корегуватися на наступних етапах управління, тобто протягом життєвого циклу підприємства. Окрім того, місія повинна забезпечувати картину того, яким підприємство хоче бути у майбутньому і який продукт намагається запропонувати своїм споживачам.

Метою окреслення місії підприємства є:

- 1) внесення цільової направленості в роботу підприємства;
- 2) окреслення довгострокового напрямку роботи;
- 3) вміння вирішити: де ми зараз, що ми робимо і куди прямуємо?

Місія підприємства повинна відображати;

- 1) завдання підприємства з погляду її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій;
- 2) зовнішнє середовище навколо підприємства;
- 3) культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині підприємства, якого типу людей притягує цей клімат? [63, с. 294].

Наступним етапом стратегічного управління є встановлення довгострокових цілей підприємства. Цілі повинні бути чітко сформульовані, а також вимірювані кількісно і в часі. Наприклад, якщо довгостроковою цілю є захоплення нового сегменту ринку, то потрібно визначити які ресурси для цього потрібні і в якій кількості, а також за який час ця ціль має бути досягнута. Тільки в такому випадку запланована довгострокова ціль буде максимально ефективною і в майбутньому успішно досягнутою.

Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- 2) встановлення загальної мети підприємства;
- 3) побудова ієрархії цілей ("дерева цілей");
- 4) встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання [33, с. 295].

Наступним кроком є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Найкращим інструментом для цього є SWOT-аналіз. Такий аналіз проводиться для того, щоб виявити та ліквідувати слабкі місця підприємства, нарощувати виробничу потужність, використовуючи усі наявні можливості та уникнути існуючих загроз зовнішнього середовища.

Провівши SWOT-аналіз діяльності підприємства, сформувавши відповідну інформацію про наявні слабкі місця, шляхи уникнення можливих загроз виробничо-фінансової діяльності підприємства, виявлення внутрішніх

можливостей, потужностей та ресурсів підприємства, а також вплив факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість, дана інформація повинна бути використана при проведенні оцінки та виборі стратегічних зон господарювання і стратегії розвитку конкретного підприємства [45].

Таким чином, ми дійшли до співставлення стратегічних напрямків діяльності та вибору базової стратегії. Базова стратегія встановлюється з врахуванням численних факторів – галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо. Для обґрунтування базової стратегії використовуються також інструменти матричного аналізу, що вказують місце підприємства по відношенню до основних продуктів, основних ринків, конкурентів тощо. Далі формується конкурентна стратегія. На основі обраної конкурентної стратегії формуються функціональні стратегії підприємства: інноваційна, виробнича, маркетингова, соціальна, організаційна та фінансова [63, с. 296].

Сформувавши та обравши стратегію, необхідно спрогнозувати параметри розвитку підприємства. Прогноз здійснюється з метою:

- 1) оцінки соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку підприємства;
- 2) визначення змісту заходів щодо реалізації існуючих можливостей підприємства та послаблення ймовірних загроз;
- 3) оцінка необхідних ресурсів: трудових, фінансових, матеріальних, а також необхідного часу на реалізацію обраної стратегії.

Передбачене майбутнє дає можливість підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати прибутки та мінімізувати збитки.

Схематично стратегічне управління на сільськогосподарському підприємстві можна зобразити наступним чином (рис. 1.4).

Ключову роль у здійсненні стратегічного управління на сільськогосподарському підприємстві займає служба стратегічного планування. На підставі внутрішньофірмових стандартів ведення господарства та взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, вона розробляє стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства. За якісне виконання відповідної стратегії відповідають усі ланки внутрішнього середовища, що на виході безпосередньо

впливає на якісне задоволення потреб споживачів [64, с. 101].

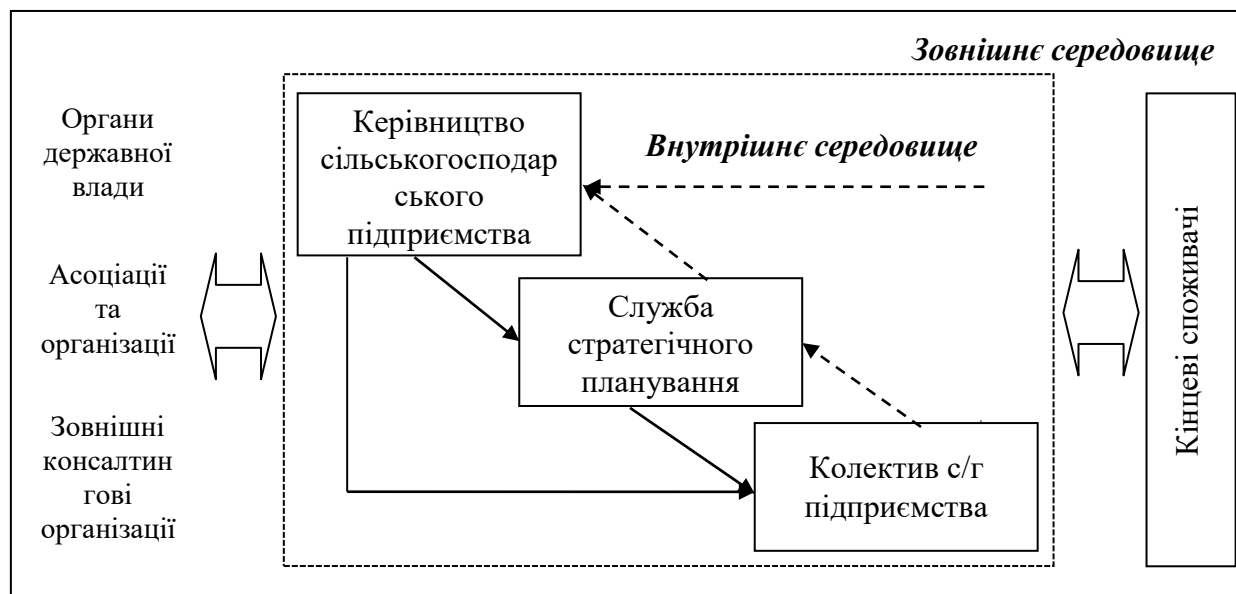


Рис. 1.4. Схема стратегічного управління на сільськогосподарському підприємстві*

Розробка та вибір стратегії у сільському господарстві значною мірою залежить від специфічних та особливих рис даної галузі, що є об'єктом стратегічного управління. Тому вимоги, які ставляться до стратегічного управління витікають із основних закономірностей характеру сільськогосподарського виробництва. До найбільш важливих факторів, що впливають на процес стратегічного управління на сільськогосподарському підприємстві відносять:

1) вибір стратегії сільськогосподарських товаровиробників значно залежить від природно-кліматичних умов. Навіть в країнах з високою аграрною культурою, які застосовують високоінтенсивні технології в сільському господарстві, результати аграрного виробництва як і раніше залишаються непередбаченими. Залежність від природно-кліматичних умов обумовлює необхідність розгляду природної сфери як фактора, що безпосередньо впливає на діяльність виробників. Дана обставина є вкрай важливим елементом при розробці стратегії підприємства;

2) проведення стратегічних змін в структурі управління

Продовж. табл. 2.11

сільськогосподарського підприємства ускладнюється територіальною розосередженістю виробництва, віддаленістю структурних підрозділів від центру, що ускладнює збір і переробку інформації, веде до несвоєчасного коректування обраних стратегій на всіх рівнях управління, запізнюванню прийняття оперативних рішень. Особливе значення при реалізації стратегії набуває стратегічний і оперативний контроль;

3) на вибір стратегії сільськогосподарськими товаровиробниками значний вплив мають зміни в демографічному і соціально-культурному середовищі, так як продукція сільського господарства – продовольство, забезпечує фізіологічну потребу населення, і складає основу в його життєзабезпеченні;

4) реалізація обраних стратегій сільськогосподарськими товаровиробниками пов'язана з високим рівнем ризику, так як сільськогосподарське виробництво відрізняється сезонністю. Нерівномірність отримання продукції за сезонами року, висока залежність від надходження оборотних коштів у весняний період, перевищення пропозиції над попитом у літній та осінній періоди створюють певні труднощі з виробництвом і реалізацією продукції. У зв'язку з цим особливу значимість набуває вивчення кон'юнктури ринку, тенденцій його розвитку, вміння спрогнозувати ситуацію на ринку і здатність адекватно реагувати на зміни, що відбуваються;

5) сільське господарство характеризується відсутністю вхідних бар'єрів на ринок готової продукції. Це посилює конкуренцію між сільськогосподарськими товаровиробниками, робить складним аналіз конкуренції, так як кількість конкурентів велика і визначити найбільш суттєвих з них достатньо складно. Наявність жорсткої вільної ринкової конкуренції та нерівномірність отримання продукції за сезонами року підвищує значимість маркетингу в стратегічному управлінні сільськогосподарським виробництвом;

6) неможливість збільшення цін на продовольство пропорційно зростанню цін на промислову продукцію обумовлює диспаритет цін на продукцію сільського господарства і промислову продукцію для сільського господарства. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу і промисловості супроводжується різким підвищенням цін на кожний новий вид

Продовж. табл. 2.11

продукції. У сільському господарстві цього не відбувається, так як навіть удосконалена продукція за своїми споживчими якостями залишається практично незмінною, і збільшити корисність продукції для споживачів достатньо складно;

7) сільське господарство характеризується різноманітністю організаційно-правових форм господарювання. Ця відмінність, а також відмінності у формах власності впливають на формування системи управління як в галузі в цілому, так і в окремому господарюючому суб'єкті зокрема. Також вони впливають і на взаємовідносини органів управління сільським господарством з іншими галузями народного господарства і організаціями;

8) сільське господарство має більш низьку доходність порівняно з іншими галузями, високу капіталомісткість, тривалий період обороту капіталу. Це означає, що дана галузь буде приваблювати капітал і потоки інвестицій далеко не в такій мірі, як багато інших сфер народного господарства [25, с. 221].

Всі перераховані фактори свідчать про складність процесу стратегічного управління на всіх його етапах. Вони також характеризують значну відмінність сільського господарства від інших галузей економіки, що необхідно враховувати при формуванні стратегії.

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

1.3. Методологічні засади формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств

Основним завданням аграрного сектору України є забезпечення стійкого росту виробництва сільськогосподарської продукції, що в кінцевому результаті є інструментом досягнення продовольчої безпеки країни. В сучасних умовах

Продовж. табл. 2.11

господарювання кожне сільськогосподарське підприємство намагається зайняти вигідну ринкову нішу, втримати свої позиції якомога довше та поступово стати лідером серед інших товаровиробників, використовуючи свої конкурентні переваги. Винятково важливе значення для отримання конкурентних переваг підприємством складає комплексне опрацювання основних методологічних підходів.

ТОП-6 НАЙБІЛЬШИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

1 KERNEL  - \$2329,5 млн  - 575 тис. га Сегмент: зернові культури, масло	2  HIDUOL  - \$1946,4 млн  - 82,5 тис. га Сегмент: рослинництво, торгівля зерном	3  Миронівський АГРОГОЛДІНГ  - \$1183,3 млн  - 400 тис. га Сегмент: птахівництво, рослинництво, м'ясопереробка
4 UkrLandFarming   - \$937,5 млн  - 654 тис. га Сегмент: яйця, яєчна продукція, зернові культури	5 Vioil  - \$373,3 млн  - 38,5 тис. га Сегмент: масло	6  АСТАРТА-КИЇВ  - \$347,5 млн  - 245 тис. га Сегмент: виробництво цукру, молока, вирощування зернових

Рис.1.5. Найбільші аграрні підприємства України

Як видно з рис.1.5. найбільші шість аграрних компаній сукупно контролюють близько 2 млн га сільгоспземлі. А їх загальна виручка перевищує \$ 7 млрд.

Дослідження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств є складним процесом наукового та практичного пізнання, оскільки даний об'єкт являє собою складну багатогранну систему, що поєднує в собі сукупність цілісних взаємопов'язаних елементів.

Методологія формування стратегій економічного розвитку є "органічним поєднанням логіки розробки стратегічних планів, програм, проектів, специфічних методологічних принципів та підходів, системи показників, а також системи методів складання та обґрунтування оптимальності прогнозних і

Продовж. табл. 2.11

планових показників господарюючих суб'єктів" [6, с. 108].

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

Об'єктом дослідження є процес формування та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств Миколаївської області, що являє собою взаємопов'язаний механізм підходів та процесів, які конструюють ефективно-орієнтовану стратегію, що забезпечує досягнення перспективного розвитку та високих конкурентних переваг на аграрному ринку України. Проблематика вивчення даного дослідження в контексті обраного об'єкту є досить актуальною, оскільки вона охоплює такі проблеми і фактори, які на даному етапі економічного функціонування гальмують розвиток сучасних сільськогосподарських підприємств.

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

Стратегічний план є фундатором визначеності, унікальності та постійної готовності підприємства до функціонування у зовнішньому середовищі. Він визначає перспективи діяльності, формує напрямок руху для персоналу підприємства, відкриває нові можливості та захищає підприємство від раптових загроз. Усі підприємства, включаючи сільськогосподарські, повинні розробляти стратегічний план таким чином, щоб можна було при необхідності його модифікувати та регулювати, тобто він має бути максимально гнучким та еластичним.

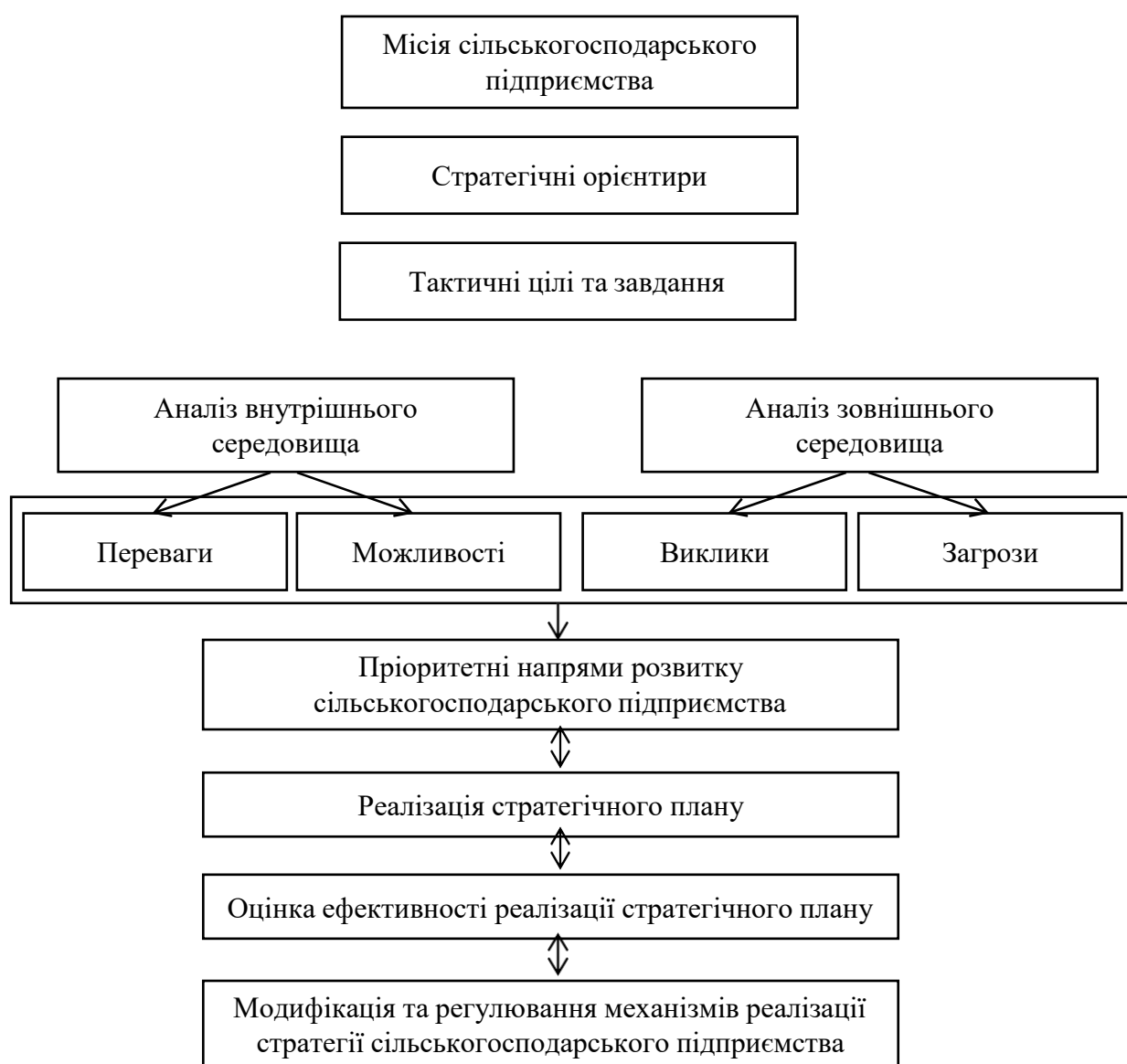


Рис. 1.6. Алгоритм досягнення стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств як єдиної цілісної системи*

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

формування та реалізації.

Системність та цілісність стратегічного планування є одним із важливих методологічних елементів у процесі наукового пізнання, оскільки налагодження формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств є складноструктурованим та багатогранним процесом.

Принцип єдності, цілісності і взаємозв'язку довгострокового, середньострокового і короткострокового видів планування. Цей принцип ґрунтується на ієрархічній трансформації планів – стратегічних – у тактичні, тактичних – у оперативні (рис. 1.7). Плани залежать один від одного, повинні утворювати єдине ціле і не суперечити один одному. Цей принцип часто порушується, так як застосовують не усі види планів, відсутні зв'язки між довгостроковими і середньостроковими планами, а менеджери часто обмежуються взагалі тільки оперативними планами. У результаті стратегія компанії стає невизначеною і не забезпеченою механізмом реалізації.

Стратегічні, тактичні і оперативні плани повинні спиратися на альтернативні плани дій в умовах відхилень, а також на цільові програми, що забезпечують проекти, адміністративні плани і індивідуальні комплекси цілей, що пов'язує цілі компанії з цілями кожного працівника [9, с. 275].



Рис. 1.7. Цілісність стратегічного планування*

Як бачимо, суть систематизації та цілісності полягає у дослідженні об'єкта як відокремлених і в той же час взаємопов'язаних елементів. Такий підхід дозволяє детально проаналізувати кожну окрему структурну одиницю системи та конкретизувати результати дослідження.

Для забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських

Продовж. табл. 2.11

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

Здобуття конкурентних переваг є стратегічно важливим фактором, що забезпечує досягнення успіху ведення бізнесу на ринковому полі. Відповідно досягнення таких конкурентних переваг можливе шляхом використання наявного внутрішнього потенціалу підприємства та за допомогою своєчасної реалізації зовнішніх можливостей. В умовах жорсткої конкуренції сільськогосподарські підприємства шукають шляхи підвищення попиту на їхню продукцію, тим самим покращуючи її якість. Саме конкурентні переваги формують конкурентоспроможність підприємства серед інших “гравців бізнесу”, яка виступає індикатором рівня ефективності функціонування на ринку.

Запропоноване визначення комплексно та різнобічно характеризує вихід сільськогосподарських підприємств на новий етап формування конкурентних переваг та досягнення конкурентоспроможності в сучасних умовах (рис. 1.10).

Таким чином, основними елементами конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, враховуючи стрімкий розвиток сучасного ринку, повинні бути наступні:

1) формування нової філософії якості сільськогосподарської продукції та підвищення ділової досконалості. В Україні питаннями в сфері якості займається Українська Асоціація Якості, яка поклала початок громадському руху за якість і стала його лідером;

2) проведення наукових досліджень та технологічних розробок, за які відповідають, так звані, розумні програми (“intelligent programs”). Вони передбачають використання на сільськогосподарських підприємствах сучасних технологій, таких як “mini-till”, “no-till”, “strip-till”, селекції, мікрозрошення, нанотехнологій тощо;

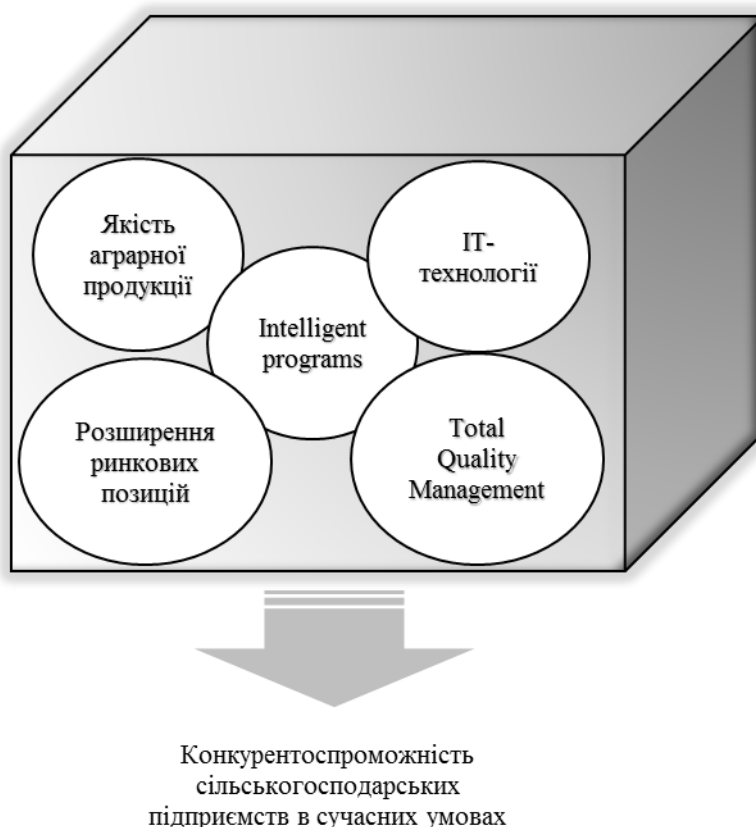


Рис. 1.10. Елементи конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах*

3) використання сучасних систем інформаційних агротехнологій, таких як Global Positioning System (GPS), CORINE Land Cover (Coordination of Information on the Environment);

4) залучення нових інвесторів, виведення сільськогосподарської продукції на міжнародні ринки, а також сприяння інтеграції до СOT і ЄС;

5) застосування нових інноваційних підходів в управлінні якістю роботи персоналу. Широко відомий підхід – “Total Quality Management”, головна ідеологія якого ґрунтується на принципі – поліпшенню немає меж, або іншими словами – постійне поліпшення якості.

Продовж. табл. 2.11

У різні періоди часу правила ведення бізнесу змінювались і продовжують змінюватись під впливом зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища, а також зі зміною вимог до споживчих потреб. Відповідно до цього змінюються й основні джерела формування конкурентних переваг. Взявши за основу особливості розвитку конкуренції в економічно розвинених країнах, можна виділити шість етапів еволюції джерел формування конкурентних переваг із кінця XIX ст. і до сьогодні (рис. 1.11).

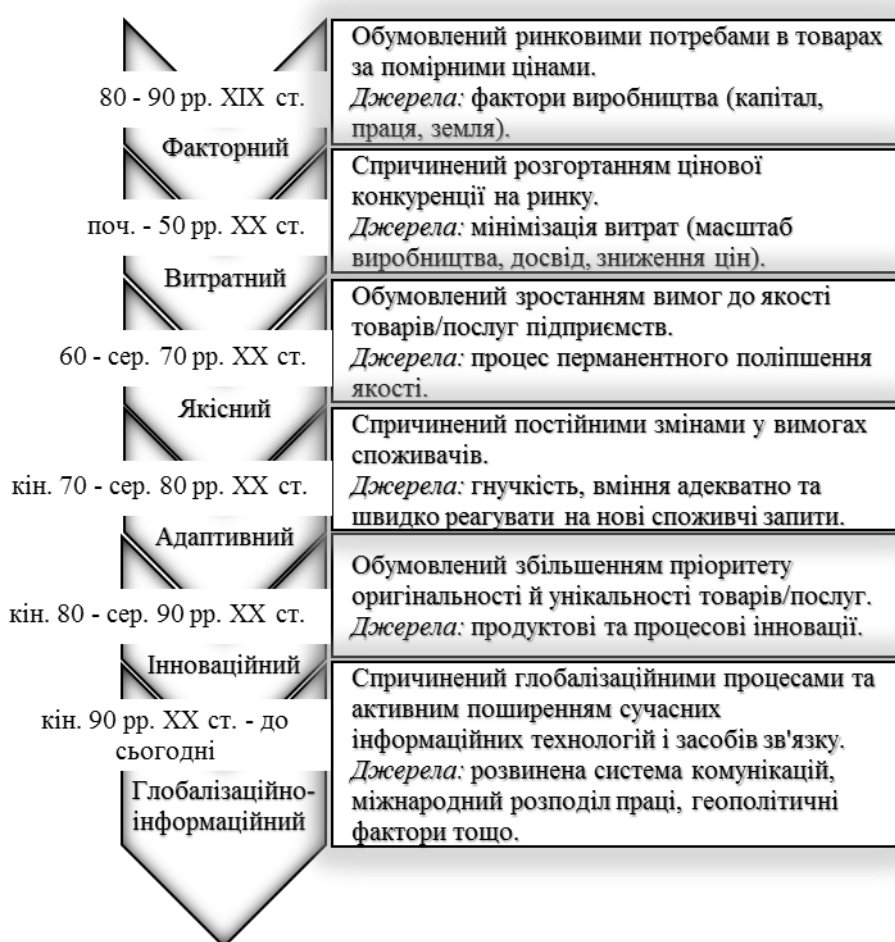


Рис. 1.11. Етапи джерел формування конкурентних переваг*

Як бачимо з рис. джерела формування конкурентних переваг еволюціонують швидкими темпами. Слід зазначити, що з появою нових джерел інші не зникають, а поступово нарощуються. Так вимоги споживачів до якості, унікальності, інноваційності і при цьому відповідної ціни на продукцію щороку збільшуються. Тому сільськогосподарським підприємствам необхідно якомога ефективніше використовувати свої наявні конкурентні переваги, а також створювати нові з метою покращення конкурентоспроможності та успішності

Продовж. табл. 2.11

ведення бізнесу [98, с. 11].

Таким чином, кожному сільськогосподарському підприємству в умовах мінливого зовнішнього середовища необхідно покращувати та нарощувати свої конкурентні переваги шляхом використання наявного внутрішнього потенціалу та за допомогою своєчасної реалізації зовнішніх можливостей. Саме конкурентні переваги формують конкурентоспроможність підприємства серед інших “гравців бізнесу”, яка виступає індикатором рівня ефективності функціонування на ринку.

Розділ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ МИКОЛАЇВСЬКОГО РЕГІОНУ

2.1. Дослідження особливостей функціонування сільськогосподарських підприємств

У сучасному економічному середовищі, що характеризується нестабільністю та динамічністю соціально-економічних процесів, важливого значення для сільськогосподарських підприємств набуває процес формування та впровадження стратегії, зокрема вибір таких стратегічних напрямів, які забезпечують досягнення ними поставленої мети та сприяють адаптації до нових умов. Сформована стратегія залежить від потреб підприємства та розробляється під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюється. Зокрема, виникають нові умови, на які керівництво сільськогосподарських підприємств повинно вчасно реагувати, приймаючи ефективні управлінські рішення.

Для будь-якого сільськогосподарського підприємства важливим є забезпечення стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі. Саме тому, все більш необхідним є стратегічна орієнтованість підприємства, а управління господарською діяльністю не може обмежуватись лише ухваленням тактичних управлінських рішень. За словами І. Бланка “на сучасному етапі все більше число підприємств усвідомлює необхідність перспективного управління господарською діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства і вимогам зовнішнього середовища, що змінюються” [22, с. 625].

З метою визначення зв'язку між успішністю сільськогосподарських підприємств та наявністю у них розробленої стратегії розвитку розглянемо найефективніші агрокомпанії в Україні в контексті стратегічної орієнтованості.

Продовж. табл. 2.11

Журнал “Forbes” ранжував сільськогосподарські підприємства за показником ефективності EBITDA на гектар та склав рейтинг 20 найефективніших агрокомпаній України.

EBITDA (скороч. від англ. – Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – аналітичний показник, який дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат з виплати відсотків, податків і нарахованої амортизації. Він розраховується на основі фінансової звітності підприємства без урахування амортизаційних відрахувань [15].

Для рейтингу аналітиками журналу “Forbes” було обрано агрокомпанії із земельним банком від 40 000 га землі. Оцінку було здійснено тільки щодо ефективності рослинництва шляхом виокремлення із фінансових даних диверсифікованих підприємств, які окрім землеробства, займаються тваринництвом, переробленням і трейдингом, показники рослинницького підрозділу. Отриманий показник EBITDA ділили на площу земель, яку обробляє підприємство.

Інформацію про наявність розробленої стратегії найефективніших агрокомпаній взято на їх офіційних сайтах та встановлено зв'язок залежності успішності підприємств з їх стратегічною орієнтованістю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Стратегічна орієнтованість найефективніших агрокомпаній України*

№ п/п	Назва підприємства	Показник EBITDA на гектар, \$	Наявність офіційного сайту, +/-	Адреса офіційного сайту	Наявність стратегії, +/-
1.	“Сварог Вест Груп”	700 \$	+	http://svarog-agro.com/uk/home	+
2.	“Grain Alliance”	560 \$	+	http://www.grainalliance.com/ua/	+
3.	“Агроспецсервіс”	520 \$	-	-	**
4.	“Чиста криниця”	500 \$	-	-	**
5.	“Індустріальна молочна компанія”	420 \$	+	http://www.imcagro.com.ua/ua/	+
6.	“Вінницька агро-промислова група”	347 \$	+	http://vapg.com.ua/	+
7.	“Agromino” (“Trigon Agri”)	336 \$	+	http://www.agromino.com/	+
8.	“UkrLandFarming”	311 \$	+	http://www.ulf.com.ua/ua/	+

Продовж. табл. 2.11

9.	“Агрейн Холдинг Лімітед”	300 \$	-	Ліквідоване з 2017 р.	-
10.	“Росток-Холдинг”	297 \$	+	https://rostokholding.com/ua/	+
11.	“AgroGeneration”	244 \$	+	http://www.agrogeneration.com/ua/	+
12.	“Укрпромінвест-Агро”	237 \$	+	http://www.upi-agro.com.ua/	**
13.	“Агропросперіс”	231,5 \$	+	https://www.agroprosperis.com/	**
14.	“Миронівський хлібопродукт”	231 \$	+	https://www.mhp.com.ua/uk/home	+
15.	“Нібулон”	225 \$	+	http://www.nibulon.com/	**
16.	“KSG Agro”	200 \$	+	http://www.ksgagro.com/Ua/	+
17.	“АПК-Інвест”	190 \$	+	http://apk-invest.com.ua/uk/home	+
18.	“Українські аграрні інвестиції”	179 \$	+	http://www.uai.kiev.ua/uk/home	+
19.	“Агро Інвест Україна”	156 \$	-	-	**
20.	“Астарта”	124 \$	+	http://www.astartaholding.com/	+

Серед методів стратегічного планування розрізняють наступні: ресурсний метод, цільовий метод, метод екстраполяції, інтерполятивний метод, пробно-статистичний метод, критеріальний метод, нормативний метод, балансовий метод, матричний метод та побудова стратегічного плану.

Ресурсний метод планування полягає у врахуванні ресурсів, що належать підприємству та оцінці ринкових умов господарювання. Такий метод найчастіше застосовується при малій конкуренції або у випадку монопольного ринкового становища підприємства.

Цільовий метод стратегічного планування, навпаки, використовується підприємствами за наявності сильної конкуренції. В таких умовах початковим моментом планування виступають попит на продукцію та потреби ринку [18,с. 264].

Метод екстраполяції полягає в розробці припущень того, що темпи і пропорції, які досягнуті на момент формування плану, зберігатимуться у майбутньому. При цьому враховується динаміка показників минулих років, що є основою для подальшого стратегічного планування.

Інтерполятивний метод, навпаки, здійснюється у зворотному напрямку –

Продовж. табл. 2.11

від кінцевого значення планових показників та визначеної мети із обчисленням проміжних величин до теперішнього стану підприємства.

Пробно-статистичний метод полягає у використанні фактичних статистичних даних попередніх років та розрахунку на їх основі середніх величин, які лягають в основу планових показників.

Метод екстраполяції, інтерполятивний та пробно-статистичний методи застосовуються, в основному, на підприємствах, в яких показники господарської діяльності є стабільними [19, с. 100].

Згідно критеріального методу планові значення показників визначають на основі розрахунку впливу найбільш важливих факторів, що обумовлюють зміни цих показників. Даний метод використовується під час планування ефективності виробництва.

Найбільш поширеним і точним методом, що використовується для потреб стратегічного планування, є нормативний метод. Відповідно до даного методу планові показники розраховують, беручи за основу прогресивні норми використання ресурсів, враховуючи при цьому зміни в результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді. Відповідно нормативний метод передбачає створення на підприємстві певної нормативної бази, виходячи із сучасних ринкових умов господарювання. Така база розробляється підприємствами самостійно і формується у вигляді автоматизованої системи нормативів [148, с. 264].

Балансовий метод стратегічного планування – це сукупність прийомів, які використовуються для забезпечення узгодженості взаємозалежних показників: планування потреб та необхідних ресурсів для їх задоволення. Такий метод передбачає розробку балансів для різних ресурсів. Його метою є досягнення рівноваги між показниками [150, с. 102].

Матричний метод застосовується при плануванні багатофакторних моделей і передбачає побудову моделей взаємозв'язків між виробничими показниками та підрозділами. Головною перевагою балансового та матричного методів є запобігання та усунення диспропорцій, а також встановлення

ефективних пропорцій [149, с. 101].

Б. Є. Грабовецький та О. В. Пітик зазначають, що “стратегічний план – це система відповідних письмових документів, в яких формалізовані зусилля усього колективу підприємства та спрямовані на організацію виконання поставлених стратегічних завдань з описом конкретних цілей, термінів та відповідальних осіб за їх здійснення” [151, с. 48]. Зокрема побудова стратегічних планів – це послідовний процес, що складається із певних етапів:

- 1) формування місії підприємства та визначення основних цілей його діяльності;
- 2) встановлення набору альтернативних стратегій та визначення заходів необхідних для їх реалізації;
- 3) розробка механізму послідовності виконання окремих дій в напрямку реалізації стратегії протягом обумовленого періоду часу;
- 4) здійснення обліку, контролю та проведення аналізу процесу виконання стратегічного плану.

Найбільш поширеними інструментами стратегічного аналізу є SWOT- та PEST-аналіз. SWOT-аналіз передбачає дослідження внутрішнього середовища підприємства, а також оцінку ближнього та дальнього зовнішнього середовища. Зокрема здійснюється виокремлення в окрему таблицю сильних та слабких сторін підприємства та існуючих можливостей і загроз зовнішньогосередовища. На основі сформованої таблиці будується матриця стратегічних напрямків для подальшої господарської діяльності на перетині відповідних полів. PEST-аналіз передбачає дослідження факторів тільки дальнього зовнішнього середовища, а саме політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників, які здійснюють вплив на діяльність підприємства. При проведенні такого аналізу залучаються експерти, які оцінюють вплив даних факторів на підприємство за 5-бальною шкалою. За результатами оцінювання здійснюється ранжування визначених факторів та формуються стратегічні заходи, які необхідно проводити підприємству з метою забезпечення його ефективної діяльності.

Серед усієї сукупності опитаних респондентів 22,6 % проводять

Продовж. табл. 2.11

стратегічний аналіз із використанням інструментів SWOT- та PEST-аналізу, 48,4 % опитаних використовують дані інструменти частково і 29 % – не проводять стратегічний аналіз на підприємстві, а, отже, і не використовують вищезазначені стратегічні інструменти для аналізу. Це може свідчити про відсутність спеціальних знань для використання стратегічних інструментів аналізу, або про нерозуміння ефективності від використання результатів такого аналізу чи неспроможність застосувати їх на практиці.

Для того, щоб стратегічне планування було результативним, а також щоб уникнути відхилень фактичної діяльності сільськогосподарських підприємств від розроблених стратегічних планів, керівництву підприємства необхідно здійснювати контроль за виконанням цих планів. Стратегічний контроль вносить певні корективи в управлінську діяльність, визначає перспективи розвитку та сприяє досягненню позитивного результату.

У сучасних умовах господарювання менеджери більшості сільськогосподарських підприємств все ж починають усвідомлювати усі переваги здійснення стратегічного планування. Серед основних переваг, які отримує сільськогосподарське підприємство від наявності стратегічного плану ми виділили наступні:

- 1) зменшення факторів “невизначеності майбутнього”;
- 2) своєчасність реагування на внутрішні та зовнішні чинники середовища;
- 3) наявність необхідної бази для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень;
- 4) можливість оцінити альтернативні варіанти капіталовкладень;
- 5) здатність об’єднати рішення керівників усіх рівнів управління.

За результатами проведеного опитування можемо проаналізувати, які переваги від здійснення стратегічного планування важливі для керівників сільськогосподарських підприємств у сучасному ринковому середовищі (рис. 2.20).

Продовж. табл. 2.11

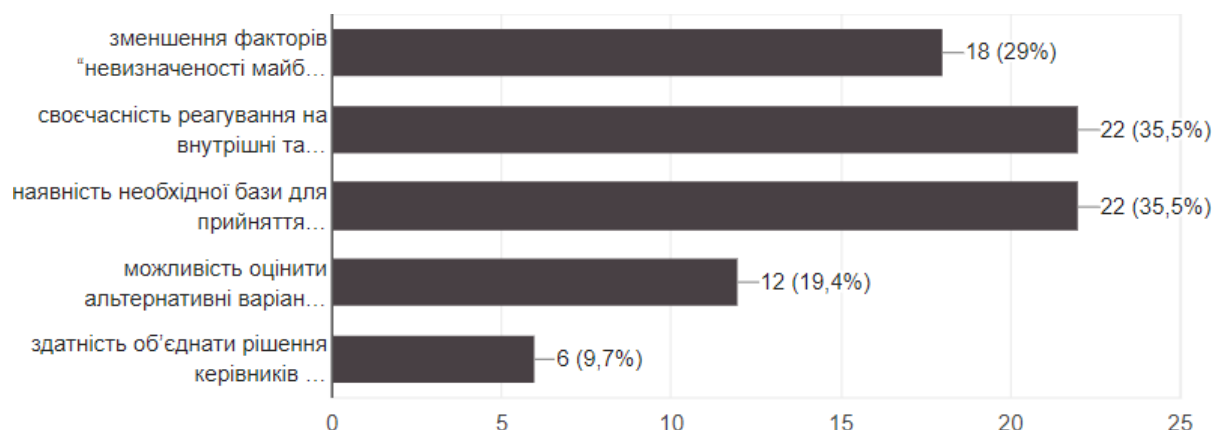


Рис. 2.20. Структурний аналіз переваг, які отримують

сільськогосподарські підприємства від наявності стратегічного плану*

Отже, проаналізувавши 20 найуспішніших сільськогосподарських підприємств України за версією журналу "Forbes", практично усі із них мають сформовані місії та розроблені власні стратегії розвитку. Результати проведеного опитування серед сільськогосподарських підприємств Миколаївській області також підтверджують необхідність формування та впровадження стратегії, яка у свою чергу, позитивно впливає на покращення діяльності підприємства в цілому.

2.2. Аналіз і оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств

Миколаївської області

Сільське господарство – це складна та багатогранна структура, важливе джерело розвитку економіки України, що забезпечує продуктами споживання, додатковими робочими місцями для несільськогосподарських галузей та є ресурсною складовою виробництва різних галузей національного господарства. Воно відіграє важливу роль у зміцненні економічного потенціалу країни, підвищенні добробуту населення та вирішенні соціально-економічних проблем. У даній частині дисертаційної роботи досліджено окремі аспекти аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств України та Миколаївської області, проаналізовано основні тенденції їх стратегічного розвитку.

Миколаївська область характеризується особливо сприятливим кліматом для розвитку сільського господарства.

Продовж. табл. 2.11

Станом на 2019 р. в Миколаївській області функціонувало 97 сільськогосподарських підприємств, які звітуються за формою 50-сг. У динаміці протягом 2015-2019 рр. спостерігається чимале зменшення їх кількості (рис. 2.1).

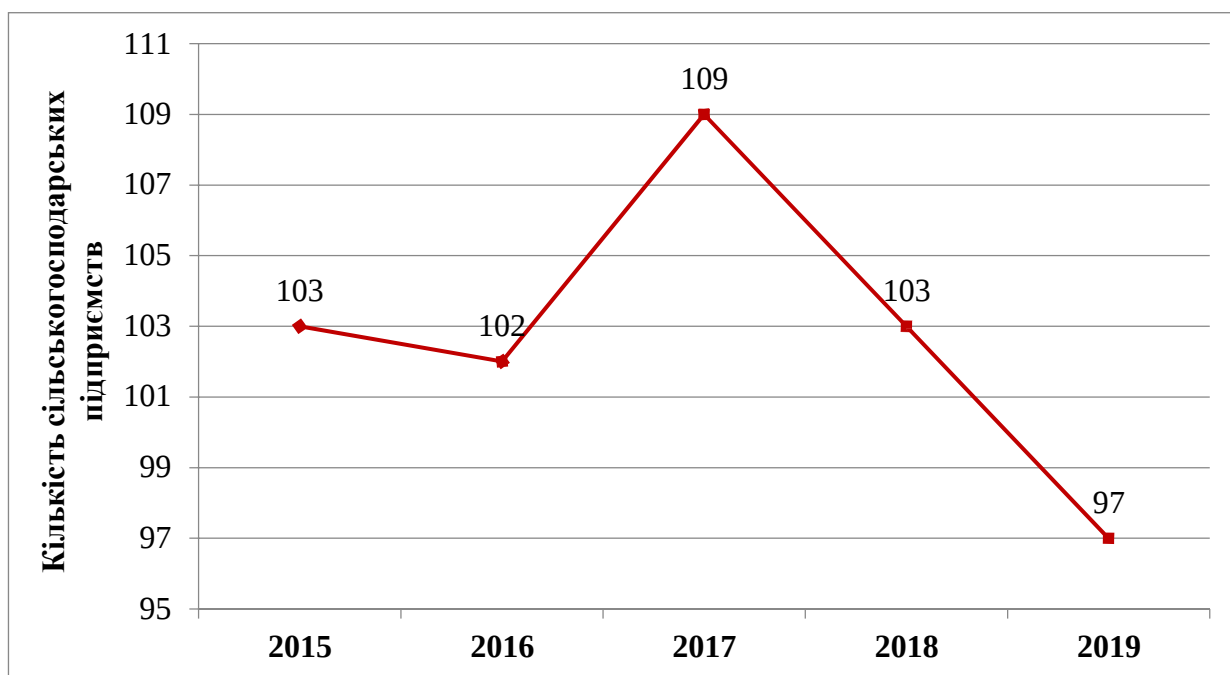


Рис. 2.1. Динаміка сільськогосподарських підприємств в Миколаївській області протягом 2015-2019 рр., од.*

В Миколаївській області серед усіх зареєстрованих сільськогосподарських підприємств найбільшу кількість становлять господарські товариства та приватні підприємства, включаючи фермерські господарства. Станом на 2019 р. налічується 52 господарських товариств, 33 приватних підприємств, з них фермерських господарств – 5, 7 сільськогосподарських кооперативів, 4 інших недержавних підприємств і тільки 1 – державне (табл. 2.1).

Господарські товариства (акціонерні товариства, товариства з обмеженою

Продовж. табл. 2.11

відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства і командитні товариства) та приватні підприємства є найбільш поширеними організаційно-правовими формами в секторі малого та середнього бізнесу. Серед господарських товариств особливо популярними є акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю, причому мінімальний статутний фонд останніх згідно чинного законодавства України може бути відносно невеликим.

Таблиця 2.1

Кількість сільськогосподарських підприємств в Миколаївській області за організаційно-правовими формами господарювання протягом 2015-2019 рр., од.*

№ п/п	Організаційна форма господарювання	Кількість підприємств за роками, од.					Відхилення 2019/2015
		2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Господарські товариства	44	44	52	53	52	+8
2.	Приватні підприємства	40	41	38	37	33	-7
	з них фермерські господарства	8	8	5	5	5	-3
3.	Сільськогосподарські кооперативи	8	7	7	8	7	-1
4.	Інші недержавні підприємства	6	6	6	4	4	-2
5.	Державні підприємства	5	4	6	1	1	-4
	Разом:	103	102	109	103	97	-6

З табл. 2.1 видно, що в цілому кількість сільськогосподарських підприємств в Миколаївській області у 2019 р. у порівнянні з 2015 р. зменшилась на 6 підприємств. Зокрема, відбулись зміни у структурі. Так, кількість господарських товариств збільшилась на 8 одиниць, проте кількість всіх інших підприємств зменшилась: приватних підприємств – на 7 одиниць, сільськогосподарських кооперативів – на 1 одинцю, інших недержавних підприємств – на 2 одиниці та державних підприємств – на 4 одиниці. Частково це було зумовлено запровадженням з 1 липня 2015 р. “вихідних” чи “стартових”

Продовж. табл. 2.11

умов системи електронного адміністрування податку на додану вартість. Серед інших причин можна виділити зниження рівня цін на світових аграрних ринках та нестабільність фінансово-економічної ситуації в країні. Окрім того, коливання курсу національної валюти зумовило стрімке підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, засоби для захисту рослин та мінеральні добрива. Проте, найвагоміші причини зменшення кількості сільськогосподарських підприємств стосуються експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції, що пов'язані з окремими заборонами на поставки молочної та м'ясної продукції, змінами правил та процедур митного оформлення.

На розробку стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства вагомий вплив мають економічні фактори, зокрема, внутрішні та зовнішні. Внутрішні економічні фактори безпосередньо впливають із середовища підприємства і цілком піддаються його впливу. Від того настільки ефективно керівництво підприємства використовує внутрішні ресурси залежить і стратегічна орієнтованість та критична далекоглядність підприємства. Зовнішні економічні фактори формуються певною ситуацією на ринку, рівнем привабливості галузі, інвестиційним кліматом та державною підтримкою аграрного сектору. Окреме сільськогосподарське підприємство має опосередкований вплив на зовнішні економічні фактори.

У сучасному середовищі важливе значення для розвитку сільськогосподарського підприємства має розвиток наукових досліджень та розробок, зокрема використання новітніх технологій. Розвиток науково-технічного прогресу може істотно знизити вплив природних факторів, підвищити ефективність використання внутрішніх ресурсів, розширити простір для зовнішніх економічних можливостей. Окрім того, впровадження “кліматично-оптимізованих” методів ведення сільського господарства та сучасних природозберігаючих технологій підготують сільськогосподарські підприємства до частіших змін клімату та інтенсивніших посух в Україні [10, с. 58].

Природно-кліматичні умови. В Миколаївській області переважає помірно-континентальний клімат, що характеризується помірно-високою вологістю та відсутністю різких перепадів температур. У регіоні присутній різноманітний

Продовж. табл. 2.11

земельний фонд, що у сукупності з помірним та вологим кліматом сприяє високій продуктивності вирощування сільськогосподарських культур. Великі площі пасовищ та площ, які відведені під заготівлю сіна сприяють розвитку виробництва у галузі тваринництва. Всі перелічені фактори свідчать про сприятливість умов даного регіону до вирощування зернових культур, технічних культур, овочів, кормових культур та картоплі, розведенню великої рогатої худоби, свиней, птиці тощо.

Якість ґрунтового покриву Миколаївської області є сприятливою для ведення сільськогосподарської діяльності, забезпечує високу рентабельність, що в свою чергу створює перспективи в напрямку розробки стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

В цілому, Миколаївська область характеризується сприятливими для ведення сільського господарства природно-кліматичними умовами. Клімат тут помірно-континентальний, вологий, зазвичай з теплим літом та м'якою зимою.

Серед внутрішніх економічних факторів, що, на нашу думку, впливають на розробку стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства виділяємо наступні: використання земельних ресурсів, фінансових ресурсів, трудових ресурсів, матеріально-технічних ресурсів та рентабельність виробництва за видами продукції.

Використання земельних ресурсів. Земельний фонд Миколаївської області вміщує території різного функціонального призначення. На кінець 2017 р. площа земель загального призначення становила 1392,7 га, у тому числі: 630,5 га – сільськогосподарські угіддя, 635,7 га – ліси та інші лісовкриті площі, 63,1 га – забудовані землі, 2,7 га – відкриті заболочені землі, 22,4 га – відкриті землі без рослинного покриву або з незначним рослинним покривом, 38,3 га – інші землі (рис. 2.4).

Продовж. табл. 2.11

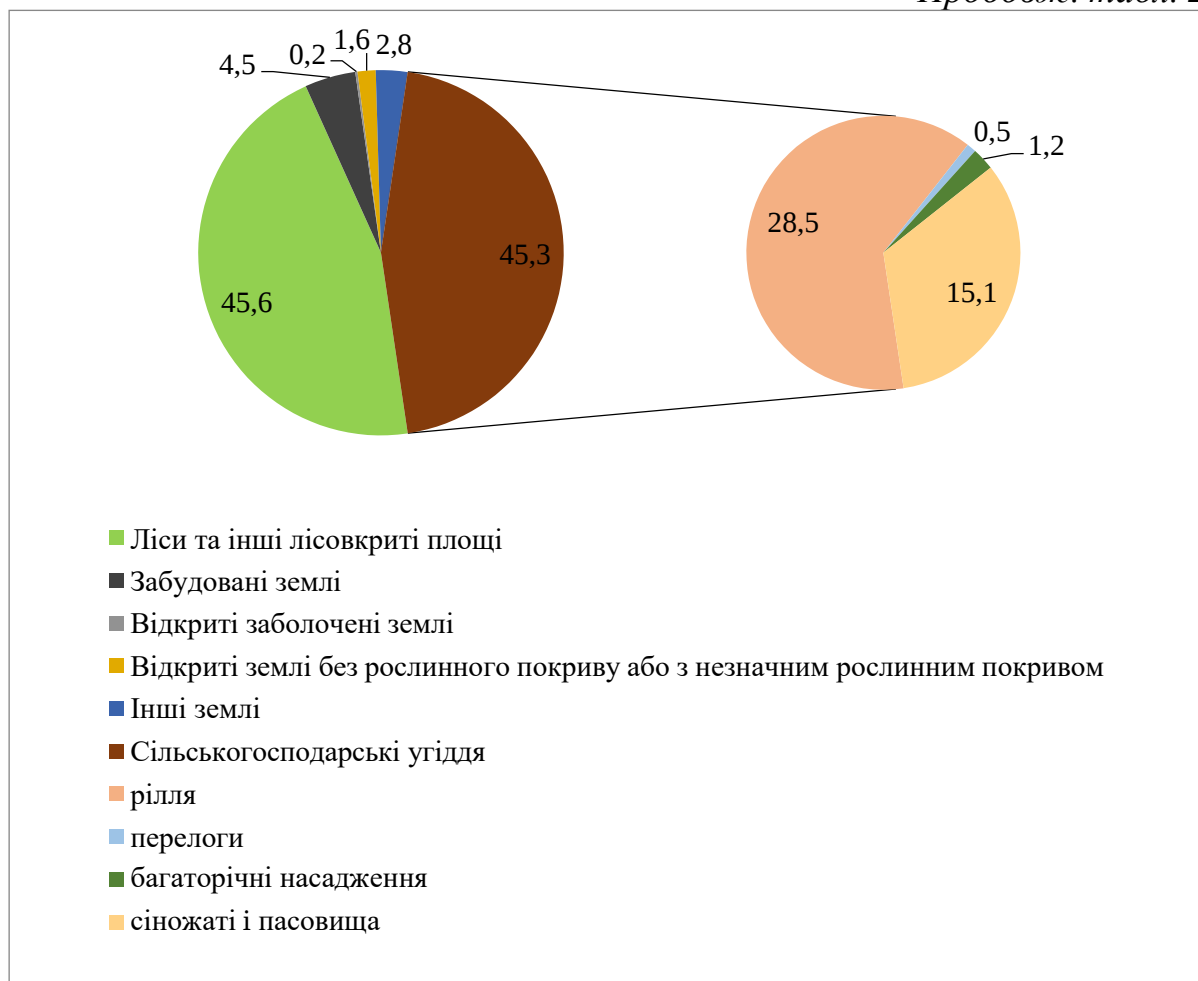


Рис. 2.4. Структура земельного фонду Миколаївської області станом на 31.12.2019 р., %*

Як бачимо, з рис. 2.4 сільськогосподарські угіддя у Миколаївській області складають 45,3 % від загального земельного фонду. Це свідчить про помірний рівень забезпеченості земельними ресурсами для потреб сільськогосподарського виробництва як основного засобу. В структурі усіх сільськогосподарських угідь велику частку займає рілля – 28,5 %, трохи менше сіножаті і пасовища – 15,1 та зовсім невелику частину займають багаторічні насадження – 1,2 % і перелоги – 0,5 %.

Розглянемо рівень освоєння сільськогосподарськими підприємствами Миколаївської області сільськогосподарських угідь, зокрема ріллі у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Освоєння сільськогосподарських угідь підприємствами
Миколаївської області протягом 2015-2019 рр.***

Продовж. табл. 2.11

Розподіл сільськогосподарських угідь	Сільськогосподарські угіддя, у тому числі	рілля
2015		
Усього сільськогосподарських угідь, тис. га.	631,7	380,1
Землекористування сільськогосподарськими підприємствами, тис. га.	121,0	117,5
Рівень освоєності, %	19,2	30,9
2016		
Усього сільськогосподарських угідь, тис. га.	631,5	383,6
Землекористування сільськогосподарськими підприємствами, тис. га.	131,4	128,4
Рівень освоєності, %	20,8	33,5
2017		
Усього сільськогосподарських угідь, тис. га.	630,8	395,9
Землекористування сільськогосподарськими підприємствами, тис. га.	147,5	142,9
Рівень освоєності, %	23,38	36,1
2018		
Усього сільськогосподарських угідь, тис. га.	630,4	396,1
Землекористування сільськогосподарськими підприємствами, тис. га.	134,6	132,5
Рівень освоєності, %	21,4	33,5

Продовж. табл. 2.3

2019		
Усього сільськогосподарських угідь, тис. га.	630,5	397,2
Землекористування сільськогосподарськими підприємствами, тис. га.	172,4	166,3
Рівень освоєності, %	27,3	41,9

З табл. 2.3. видно, що рівень освоєності сільськогосподарських угідь коливається від 19,2 % у 2015 р. до 27,3 % – у 2019, тобто в цілому спостерігається позитивна тенденція до збільшення використання земельних

Продовж. табл. 2.11

ресурсів, придатних для ведення сільськогосподарської діяльності. Щодо ріллі, то тут також простежується позитивна тенденція, а ступінь освоєності є значно вищим і становить 30,9 % у 2015 р. і 41,9 % – у 2019. Це зумовлено ринковими потребами та викликами сучасного середовища. При збереженні такої тенденції розвиток аграрної галузі в Миколаївській області досягне максимальновисокого рівня, що значно покращить економічний стан регіону.

Динаміку зміни кількості прибуткових та збиткових сільськогосподарських підприємств Миколаївської області наведено на рис. 2.5

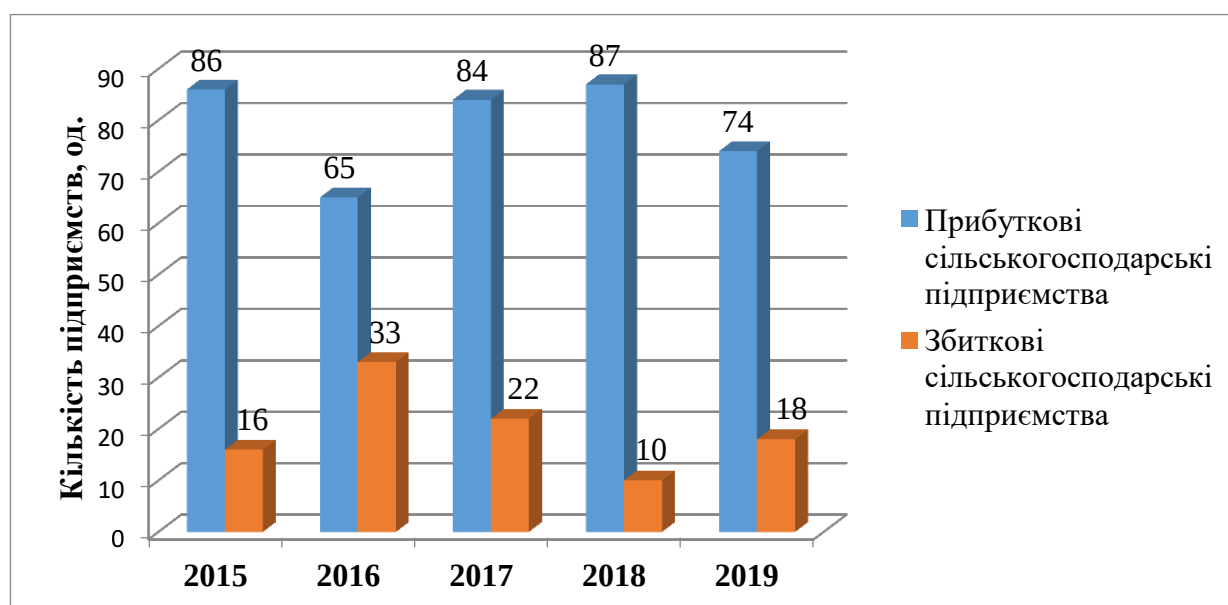


Рис. 2.5. Динаміка кількості прибуткових та збиткових сільськогосподарських підприємств Миколаївської області протягом 2015-2019 рр.*

З рис. 2.5. можна зробити висновок, що за аналізований період найбільш прибуткових та найменш збиткових сільськогосподарських підприємств Миколаївській області було у 2015 р., а саме 87 – прибуткових підприємств і 10 – збиткових. Найзбитковішим був 2016 р., за результатами діяльності якого було 65 – прибуткових підприємств і 33 – збиткових. З 2019 р. кількість прибуткових підприємств знизилась і дорівнювала 74 одиницям, водночас кількість збиткових підприємств зросла і становила уже 18 одиниць.

Зменшення кількості прибуткових підприємств і, водночас, збільшення

Продовж. табл. 2.11

кількості збиткових підприємств в Миколаївській області зумовлено певною низкою причин, а саме:

- 1) загострення конкуренції та проблеми зі збутом продукції через низькі закупівельні ціни та відсутність стабільних каналів збуту сільськогосподарської продукції;
- 2) підвищення цін на сільськогосподарську техніку, енергоресурси, добрива та корми;
- 3) використання застарілої техніки та відсутність коштів для технічного переоснащення та оновлення;
- 4) недостатність державної підтримки та брак фінансової незалежності;
- 5) вплив працездатного населення із сільської місцевості та скорочення чисельності осіб, зайнятих в особистих селянських господарствах.

У випадку збереження такої тенденції сільськогосподарські підприємства не зможуть фінансувати свою господарську діяльність через відсутність прибутку, а їх кількість у регіоні буде зменшуватись. Така ситуація негативно впливатиме на розробку стратегії розвитку подальшої діяльності.

Отже, можемо зробити висновки, що попри наявність збиткових підприємств в Миколаївській області, в цілому рентабельність по районах задовільною і свідчить про наявність потенційних ресурсів для побудови стратегії розвитку.

Використання трудових ресурсів. Процес розробки ефективної стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, в першу чергу, залежить від трудових ресурсів. З метою простеження тенденцій ефективності забезпечення трудовими ресурсами сільськогосподарських підприємств проаналізуємо чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві та ступінь їх задоволеності через визначення середнього рівня місячної заробітної плати одного зайнятого працівника. Результати дослідження висвітлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Забезпеченість сільськогосподарських підприємств Миколаївської області трудовими ресурсами та середній розмір місячної заробітної плати

Продовж. табл. 2.11

протягом 2015-2019 рр.*

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	3422	3178	3197	3018	3708
Середня чисельність працівників одного підприємства, осіб	34	32	32	30	39
Витрати на оплату праці за рік, тис. грн.	76988,1	76760,8	80834,7	94299,9	159207,9
Середня місячна заробітна плата одного працівника, грн.	1875	2016	1926	2604	3578

Як бачимо з табл. 2.4., середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві Миколаївської області, починаючи з 2015 р. зменшувалась, проте з 2019 р. спостерігається її збільшення і кількість осіб становить 3708. Витрати на оплату праці працівників, зайнятих виробництвом продукції сільського господарства, починаючи з 2017 р., стрімко збільшуються. Тенденції середньої місячної заробітної плати одного працівника сільськогосподарського підприємства є позитивними і щороку величина оплати праці збільшується. Так, у 2019 р. розмір середньої заробітної плати працівника, зайнятого у виробництві сільськогосподарської продукції становив 3578 грн., в той час як її мінімальний розмір наприкінці року був лише 1550 грн. В цілому дані тенденції свідчать про привабливість сільськогосподарської галузі для працівників та високий рівень їх вмотивованості.

Про ефективність використання трудових ресурсів свідчить показник продуктивності праці одного працівника в сфері виробництва сільськогосподарської продукції. Сумарна продуктивність праці усіх працівників є індикатором продуктивності всього сільськогосподарського підприємства.

На основі даних Головного управління статистики в Миколаївській області за період з 2015-2019 рр. побудуємо графік річної продуктивності праці одного працівника в середньому по сільськогосподарських підприємствах та окремо по

підгалузі рослинництва і тваринництва (рис. 2.7).

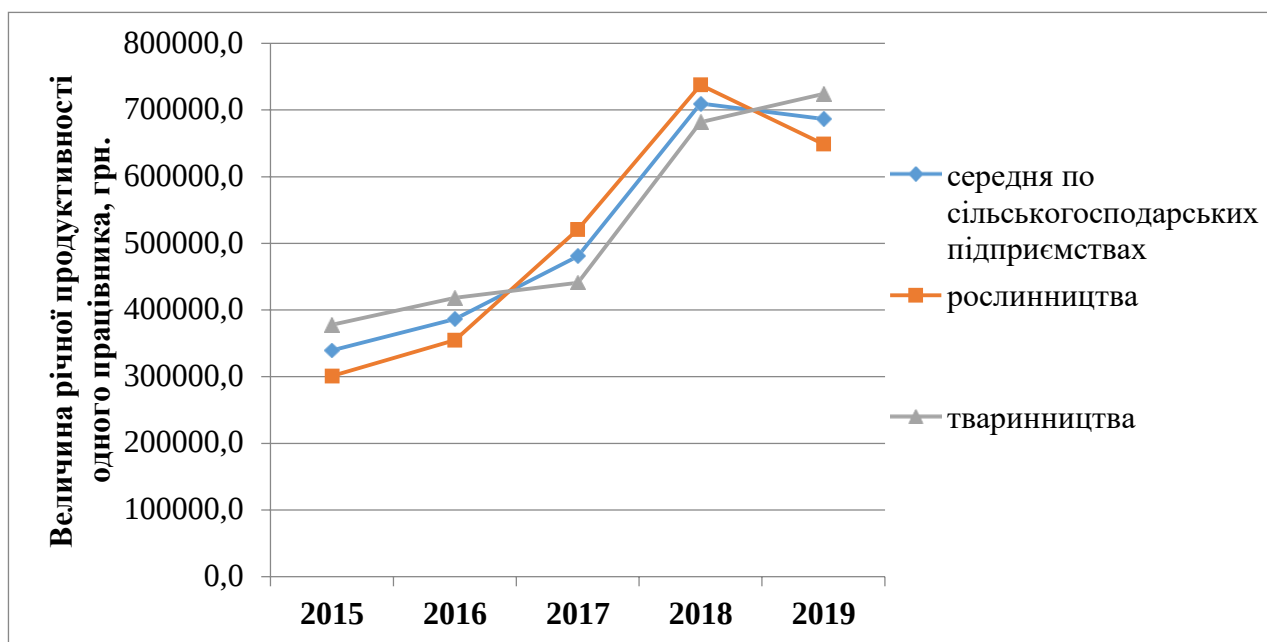


Рис. 2.7. Динаміка річної продуктивності праці одного працівника, зайнятого у сільському господарстві Миколаївської області протягом 2015-2019 рр.*

З рис. 2.7. видно, що в цілому протягом 2015-2019 рр. спостерігається позитивна тенденція до збільшення показника продуктивності праці одного працівника, зайнятого у сільському господарстві підприємств області. Проте у підгалузі рослинництва з 2015 р. відбувся різкий спад величини даного показника. Причиною цього може бути недостатня забезпеченість усіма необхідними засобами (технікою, добривами і т.д.) для ведення господарської діяльності, або зниження рівня вмотивованості працівників, зайнятих у виробництві продукції рослинництва. У підгалузі тваринництва простежується позитивна динаміка у напрямку збільшення річного показника продуктивності праці одного працівника протягом 2015- 2019 рр. Найвищий середній показник продуктивності праці по сільськогосподарських підприємствах Миколаївської області за аналізований період був у 2015 р. і становив 709 744,2 грн./р., у рослинництві – у 2015 р. (737 604,8 грн./р.), у тваринництві – у 2019 р. (724 042,7 грн./р.).

Продуктивність праці є основним чинником, який веде до збільшення

Продовж. табл. 2.11

обсягів виробництва продукції, зниження собівартості та підвищення рентабельності підприємства. Саме тому, з метою збільшення величини даного показника керівникам сільськогосподарських підприємств Миколаївської області необхідно покращувати умови праці працівників та підвищувати рівень забезпеченості необхідними ресурсами для виробництва. Стабільна рентабельність сільськогосподарського підприємства є підґрунтям для розробки успішної стратегії розвитку, оскільки дає можливість спрогнозувати стан підприємства у майбутньому.

Використання матеріально-технічних ресурсів. Одним із основних елементів організації виробництва на сільськогосподарських підприємствах є їх матеріально-технічне забезпечення. Технічне оновлення кожного підприємства та сільського господарства загалом є провідним напрямком підвищення ефективності використання земельних, фінансових, трудових ресурсів, забезпечення механізації та автоматизації технологічних процесів, підвищення урожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тварин, збільшення обсягів та покращення якості продукції, підвищення рентабельності та прибутковості виробництва [7, с. 115].

Матеріально-технічне забезпечення складає сукупність сільськогосподарської техніки, підтримання техніки у належному робочому стані, забезпечення достатньої кількості енергоносіїв для виробничих потреб сільськогосподарських підприємств.

Для багатьох сільськогосподарських підприємств складним є питання придбання новітньої техніки у зв'язку з нестачею фінансових коштів, а тому часто наявні основні засоби є морально та фізично застарілими.

Динаміка наявності основних видів сільськогосподарської техніки у сільськогосподарських підприємствах Миколаївської області наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні види сільськогосподарської техніки у сільськогосподарських

Продовж. табл. 2.11

підприємствах Миколаївської області протягом 2015-2019 рр.*

Різновид техніки		2015	2016	2017	2018	2019
Техніка для рослинництва						
Трактори всіх марок, включаючи трактори, на яких змонтовані машини, од.		2004	1289	1121	1649	1664
Техніка для обробітку ґрунту, од.	плуги	587	423	374	478	502
	культиватори	650	439	377	548	544
	борони	1176	914	657	799	910
Техніка для посіву і садіння, од.	сівалки	685	474	414	552	563
	картоплесаджалки	46	37	39	25	33
	інші машини	13	17	12	11	11
Техніка для внесення добрив, од.		345	232	223	295	306
Іригаційне обладнання, од.	стаціонарне	34	36	42	41	31
	пересувне	40	41	55	60	55
Комбайни та збиральні машини, од.	зернозбиральні	372	275	255	332	316
	кукурудзозбиральні	12	19	10	28	26
	кормозбиральні	85	61	50	60	76
	льонозбиральні	9	7	5	2	7
	картоплезбиральні	29	25	23	21	21
	бурякозбиральні	28	23	15	19	21
	для збирання плодів, ягід, винограду	1	1	1	1	1
Інша збиральна техніка, од.	сінокосарки	207	134	122	192	161
	жатки валкові	105	109	73	82	108
	прес-пакувальники	113	49	44	97	115
Техніка для післяурожайних робіт, од.		177	167	161	185	196
Техніка для тваринництва						
Доїльні установки та апарати, од.		90	85	96	100	109
Очищувачі-охолоджувачі молока, од.		16	19	21	20	25
Молочні сепаратори, од.		2	4	4	3	3
Інкубатори, од.		5	7	17	20	14
Машини і механізми для приготування кормів, од.		16	16	16	30	57
Роздавачі кормів, шт.	для великої рогатої худоби	37	37	39	61	76
	для свиней	50	51	51	51	46
Транспортери для прибирання гною, од.		130	129	125	110	106

Тенденція оновлення технічного парку на сільськогосподарських підприємствах для вирощування продукції рослинництва до 2015 р. була негативною. Так, наприклад, кількість тракторів у 2017 р. знизилась на 883 одиниці, або 44, 1 % у порівнянні з 2015 р., тобто майже у 2 рази. Проте у

Продовж. табл. 2.11

2015 р. кількість техніки, що використовується у рослинництві, збільшилась, що є позитивним. У підгалузі тваринництва ситуація щодо технічного забезпечення є дещо кращою. Протягом аналізованого періоду кількість техніки, що використовувалась в цілому залишалась стабільною.

Важливим фактором розвитку сільськогосподарського підприємства є також збільшення його енергетичних потужностей. В Миколаївській області досить довгий час спостерігалась негативна тенденція до зменшення даного показника (рис. 2.8). За період з 2015-2017 рр. величина енергетичних потужностей була на низькому рівні у 2017 р. і становила всього лиш 280 тис. кВт. У 2015 р. спостерігається стрімке збільшення аналізованого показника і його величина складає 453 тис. кВт., що на 173 тис. кВт., або на 38,2 % більше, ніж у попередньому році. Проте, у 2017 р. величина енергетичних потужностей досягнула найменшого рівня і склала 279 тис. кВт.

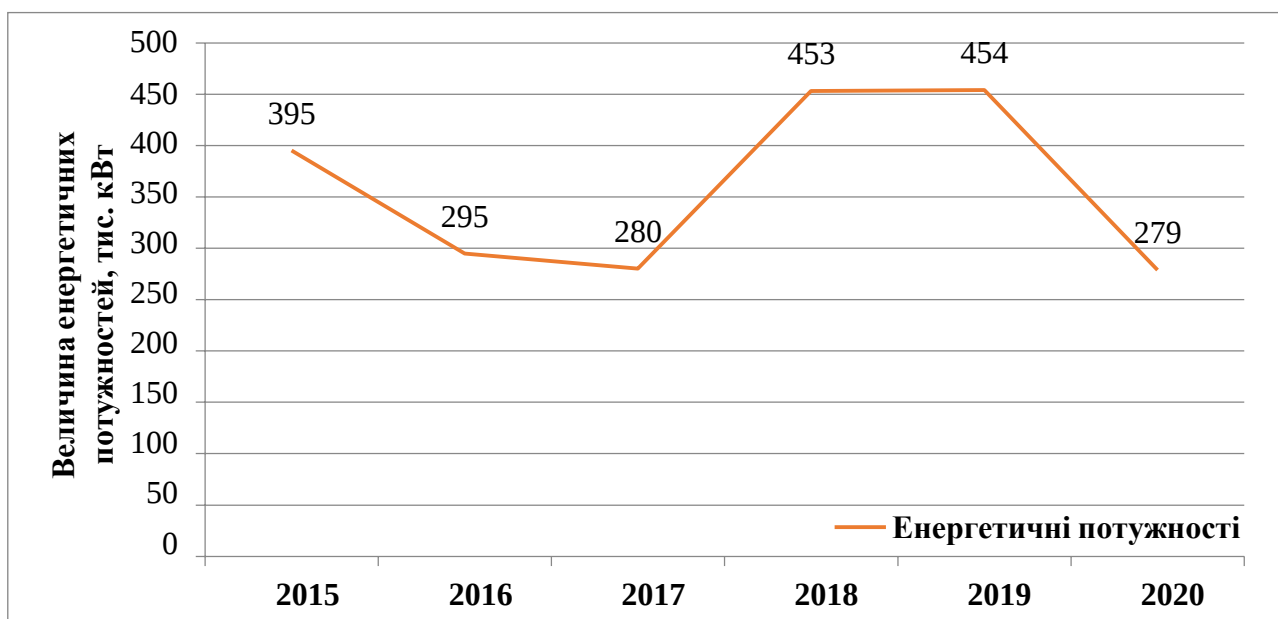


Рис. 2.8. Динаміка енергетичних потужностей сільськогосподарських підприємств Миколаївської області протягом 2015-2020 рр.*

Основну частину потужностей складають двигуни тракторів, автомобілів, комбайнів та самохідних машин.

Вітчизняна сільськогосподарська техніка відстає від світових аналогів на 2-3 покоління через вищі витрати пального на одиницю потужності та на одиницю роботи. Окрім того, параметри продуктивності є нижчими на 20-40%,

Продовж. табл. 2.11

а по окремих машинах – у декілька разів. Вітчизняні машини вимагають більших трудовитрат на обслуговування, в них вищі експлуатаційні витрати на одиницю роботи, вони більш матеріаломісткі. Умови праці на вітчизняних тракторах і комбайнах менш комфортні й безпечні, ніж на зарубіжних аналогах [114, с. 72].

Саме тому, вітчизняним сільськогосподарським підприємствам слід закуповувати імпортне обладнання, що є потужнішим та якіснішим.

У 2019 р. Міністерство економічного розвитку України прийняло рішення про відмову від сертифікації імпоротної техніки. Відповідно до оцінки шведського Väderstad, процедура сертифікації раніше коштувала 5 тисяч євро плюс оплата візитів на завод представників органу сертифікації, а щорічний аудит обходився в 3 тисячі євро за кожний візит. Сертифікацію замінила процедура підтвердження декларації відповідності технічним регламентам. Вся відповідальність за неякісну техніку покладена на виробника. Внаслідок таких змін за перші 6 місяців 2019 р. в Україну було імпортовано тракторів на суму 233 млн. дол. США та ґрунтообробних машин на суму 123 млн. дол. США, що перевищує аналогічні показники попереднього року у 2,7 та 2 рази відповідно [114, с. 73].

Рентабельність виробництва за видами продукції. Показник рентабельності є індикатором економічної ефективності сільськогосподарських підприємств і відображає їх прибутковість. Аналіз рівня рентабельності виробництва за видами продукції дає можливість визначити ефективність виробництва окремих видів продукції та поліпшити структуру сільськогосподарського підприємства. Проте, існують такі види сільськогосподарської продукції, виробництво яких може бути низькорентабельним чи нерентабельним зовсім, але які є важливими для суспільства та потребують державної підтримки.

У табл. 2.6. наведені показники рентабельності (збитковості) виробництва за окремими видами сільськогосподарської продукції у рослинництві та у тваринництві.

Таблиця 2.6

**Рентабельність (збитковість) виробництва основних видів продукції в
сільськогосподарських підприємствах Миколаївської області
протягом 2015-2019 рр.**

Різновид продукції	2015	2016	2017	2018	2019
Продукція сільського господарства	38,0	26,2	52,6	47,9	34,9
Рослинництво	17,4	-4,5	30,7	38,2	45,9
зернові культури	13,9	-12,3	36,3	33,1	43,4
соняшник	19,9	16,5	23,3	49,9	22,3
цукрові буряки (фабричні)	-8,0	-2,1	-26,4	93,3	67,5
картопля	7,2	101,3	440,9	32,9	39,1
овочі (всього)	7,3	19,1	37,1	23,9	11,4
плоди і ягоди	-15,8	-17,8	-4,3	10,2	60,6
Тваринництво	52,8	53,8	82,0	61,3	19,3
велика рогата худоба на м'ясо	-43,9	-8,8	11,7	15,4	-26,4
свині на м'ясо	50,5	39,7	79,0	68,6	25,1
вівці та кози на м'ясо	-34,4	-5,7	6,3	2,5	44,4
птиця на м'ясо	2,8	-14,5	-18,9	7,7	-20,5
молоко	15,7	17,2	12,2	19,4	15,0
яйця курячі	85,5	125,4	157,6	120,2	0,9
мед	97,3	27,1	65,5	38,1	26,5

За аналізований період в цілому по підгалузі рослинництва Миколаївської області спостерігається поступове збільшення рентабельності виробництва. У 2019 р. показники рентабельності основних видів продукції рослинництва є досить високими. Так, найбільш рентабельними виявились цукрові буряки (фабричні) та плоди і ягоди, які у 2019 р. склали 67,5 і 60,6 % відповідно.

Щодо підгалузі тваринництва, то тут, навпаки, простежується різке зниження рентабельності виробництва. Найвищий показник рентабельності у даній підгалузі був у 2017 р. і становив 82,0 %, а найменший – у 2019 р. склав 19,3 %, що на 62,7 %, або більш, ніж у 4 рази менший за найвищий показник. У 2019 р. найбільш рентабельними виявилась реалізація овець та кіз на м'ясо, свиней на м'ясо та меду. Їх показники склали 44,4 25,1 та 26,5 % відповідно.

Основною причиною зниження рентабельності виробництва є суттєве

Продовж. табл. 2.11

зростання собівартості більшості видів продукції та значно повільніше зростання цін реалізації сільськогосподарської продукції, особливо у підгалузі тваринництва.

На основі даних табл. 2.6. побудуємо графік середньої рентабельності сільськогосподарської продукції, зокрема окремо по рослинництві і тваринництві у динаміці за аналізований період (рис. 2.9).

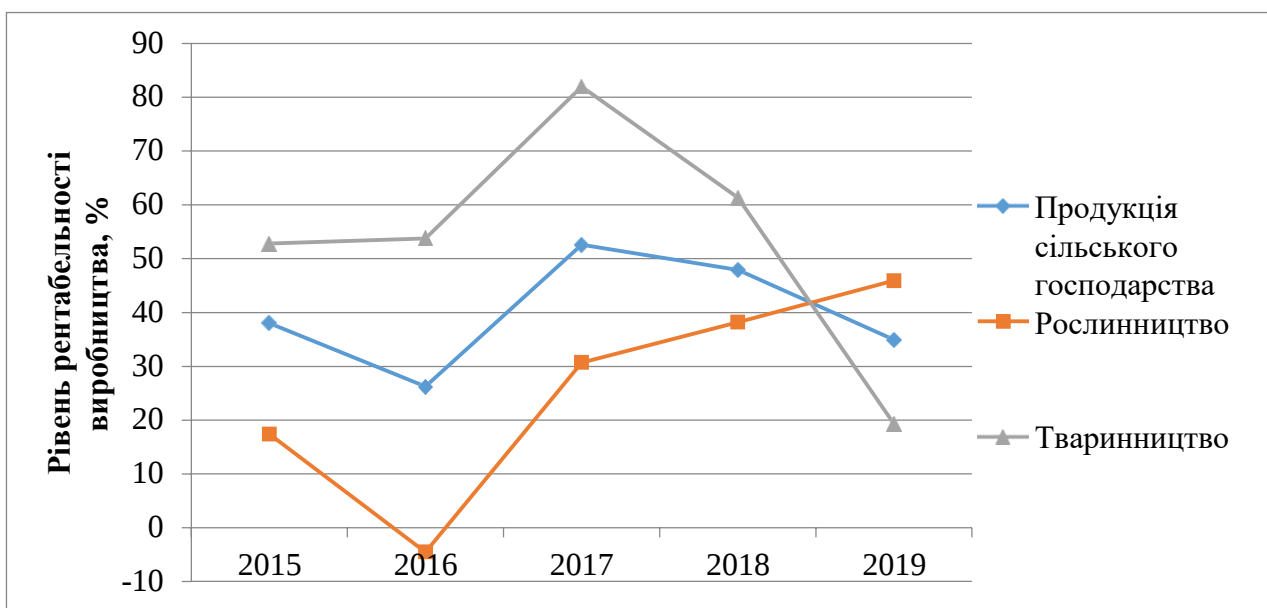


Рис. 2.9. Динаміка рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції Миколаївської області протягом 2015-2019 рр.*

Як бачимо з рис. 2.9., починаючи з 2017 р. спостерігається зниження рівня рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції загалом. Це спричинено різким зниженням показників рентабельності підгалузі тваринництва, які у 2019 р. досягнули найнижчого рівня за аналізований період. Щодо підгалузі рослинництва, то тут простежується позитивна динаміка до збільшення рентабельності виробництва, починаючи з 2016 р.

Основними напрямками підвищення рівня рентабельності виробництва продукції є величина виручки від реалізації продукції та повна собівартість продукції, що включає обсяг виробничих витрат, витрат на збут, адміністративних витрат тощо. Саме тому, резервами підвищення рівня рентабельності є збільшення виручки від реалізації продукції та (або) зниження рівня собівартості продукції.

Продовж. табл. 2.11

Зовнішні економічні фактори також здійснюють суттєвий вплив на формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Серед них виділяємо: привабливість галузі, інвестиційний клімат та державну підтримку сільського господарства.

Аналіз привабливості галузі та інвестиційного клімату. Сьогодні інвестиції посідають важливе місце як в будь-якому підприємстві, так і в економіці країни загалом. Вони є фундаментом для постійного оновлення та розширення виробничого капіталу, покращення якості виготовленої продукції, прискорення науково-технічного прогресу, збереження стійкого стану підприємства на ринку. Виробництво нових видів продукції, технічне та технологічне “омолодження” підприємства, використання сучасних матеріалів, забезпечення енергозбереження та багато іншого потребують вкладання інвестицій. Саме завдяки прогресивному розвитку спрямованості інвестицій в основний капітал забезпечується постійний економічний та соціальний розвиток країни.

У сучасному ринковому середовищі поняття “інвестиції” розглядають під новим кутом, виділяючи їх певні характерні риси. Основними із них можна виділити наступні:

- 1) отримання доходу є мотивом інвестиційної діяльності;
- 2) інвестиції розглядаються як єдність двох сторін: ресурсів і витрат;
- 3) до складу інвестицій включаються будь-які вкладення, що приносять економічний ефект.

Джерелами інвестування можуть бути як внутрішні (реінвестування), так і зовнішні, які в свою чергу поділяються на вітчизняні та іноземні інвестиції.

Вкладання капіталовкладень в сільськогосподарські підприємства Миколаївській області прямо пропорційно залежить від їх інвестиційної привабливості. Першим кроком на шляху до прийняття рішення про процес інвестування є оцінка привабливості галузі.

Провести оцінку інвестиційної привабливості галузі можна, здійснивши аналіз прямих іноземних інвестицій в економіку Миколаївської області за видами економічної діяльності (рис. 2.10).

Продовж. табл. 2.11

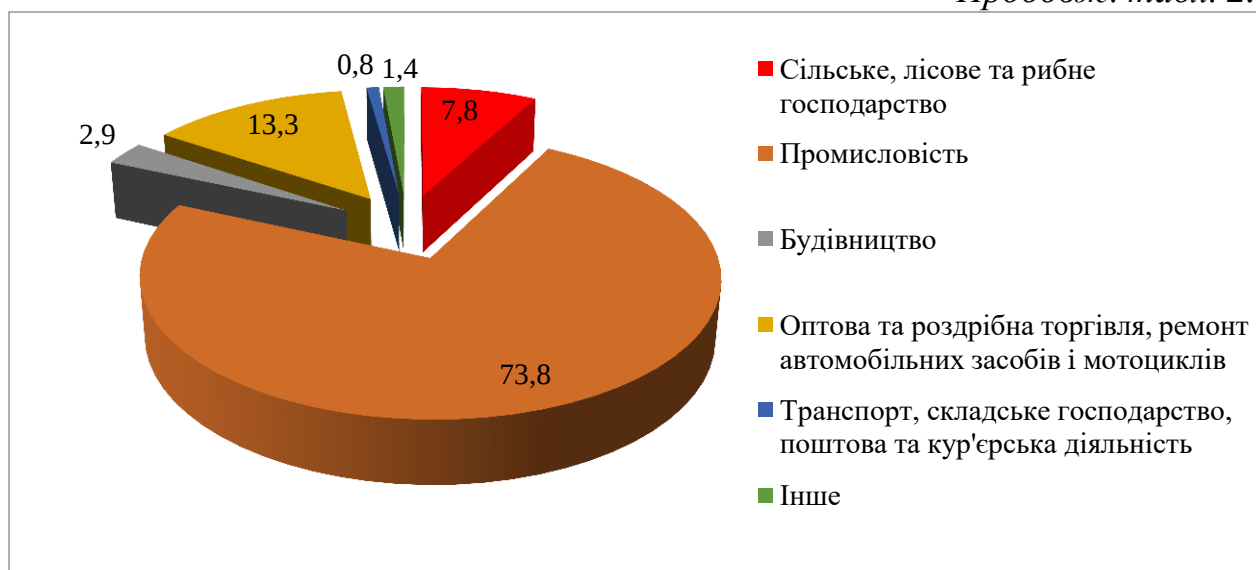


Рис. 2.10. Відносний розподіл іноземних інвестицій в економіці Миколаївській області станом на 31.12.2020 р. за видами економічної діяльності*

Як бачимо з рис. 2.10. у 2019 р. сільськогосподарська галузь (включаючи лісове та рибне господарство) Миколаївської області посідала третє місце по залученню іноземних інвестицій після промисловості і оптової та роздрібно торгівлі, що складає 7,8 % від загального обсягу іноземних інвестицій у розвиток економіки області. Це є свідченням того, що сільське господарство є помірно привабливою галуззю, проте потребує ще значних інвестицій для розвитку. Найбільшу частку інвестицій в Івано-Франківську область було здійснено Нідерландами та Кіпром, а саме 221,7 та 172,6 млн. доларів відповідно [119, с. 352].

З метою аналізу розподілу іноземних інвестицій за видами економічної діяльності у динаміці побудуємо табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка прямих іноземних інвестицій в Миколаївській області за видами економічної діяльності за 2015-2019 рр., тис. дол. США*

Вид економічної діяльності	2015	2016	2017	2018	2019
Сільське, лісове та рибне господарство	95988,8	100403,3	78473,5	65596,4	63900,7
Промисловість	485933,8	641547,3	697470,8	626736,1	603614,4

Продовж. табл. 2.11

Будівництво	8459,3	29344,1	23462,4	23510,9	23667,4
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	18624,1	18596,9	104642,2	97926,1	108768,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1174,5	1437,8	2645,5	7972,0	6804,5
Інше	32290,0	22149,9	19206,2	14836,6	11422,7
Усього	642470,9	813479,3	925900,6	836578,1	818177,7

З табл. 2.7. видно, що за аналізований період, починаючи з 2015 р. і до 2016 р. спостерігається зростання величини прямих іноземних інвестицій у сільському господарстві (включаючи лісове та рибне господарство) Миколаївській області. Зокрема, у 2016 р. їх обсяг був максимальним і становив 100403,3 тис. дол. США. Із 2017 р. спостерігається негативна тенденція у напрямку зменшення величини іноземних інвестицій і у 2019 р. їх обсяг становив 63900,7 тис. дол. США, що на 36,4 % менше у порівнянні з найбільшою величиною надходжень. Це є наслідком зменшення прибутковості сільськогосподарського виробництва та погіршення умов доступу до кредитних ресурсів.

Вагомою причиною такого негативного стану також є очевидний вплив військово-політичної та макроекономічної ситуації. Окрім того, вагомий вплив на думку інвестора складають перманентні пропозиції Міністерства фінансів України у напрямку перегляду системи оподаткування в сільськогосподарській галузі, а також випадки продовження тиску на реальний бізнес з боку силових інстанцій.

Державна підтримка сільського господарства. Тенденції стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств значно залежать від рівня їх державної підтримки. Довгий період часу для аграрної галузі в Україні існувала система податкових пільг, що характеризувалася низькою ефективністю. У 2015 р. механізм оподаткування дещо змінився, а з 2019 р. велику частину податкових пільг для підприємств сільського господарства переглянули, скоротили, а деякі зовсім скасували.

На даний час стратегічні напрямки розвитку в контексті державної підтримки сільськогосподарських підприємств зорієнтовані на досвід

Продовж. табл. 2.11

розвинених країн світу. В Європейському Союзі цінова підтримка сільського господарства становить до 91 % від усієї суми бюджетного фінансування, у США – 48 %, в Канаді – 53 %. Значна частка доходу фермера формується за рахунок державних джерел, а саме: у країнах Європейського Союзу – 3 %, США – 27-40 %, Фінляндії – 72 %, Японії – 72 %. Державна підтримка сільського господарства в Україні, яка є непрямою (через спеціальні податкові пільги), ледь сягає 40 євро на гектар. У країнах Європейського Союзу величина такої підтримки становить від 175 до 1343 євро на гектар [120, с. 48].

З метою покращення тенденцій стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств у лютому 2018 р. Кабінет Міністрів України ухвалив програми підтримки аграрного сектору в рамках державного бюджету. Загальний обсяг державної підтримки становитиме 6,3 млрд. грн. (рис. 2.11), що на 0,8 млрд. грн. більше у порівнянні з попереднім роком.



Рис. 2.11. Напрямки державної підтримки аграрного сектору України у 2018 р., млн. грн.*

Як бачимо з рис. 2.11. найбільший обсяг державної підтримки отримує тваринництво, а саме 4000 млн. грн., проте передбачені і наступні заходи державної підтримки:

- 1) компенсація 25 % вартості придбання нової сільськогосподарської

Продовж. табл. 2.11

техніки та обладнання вітчизняного виробництва;

2) здешевлення на 80 % вартості посадкового матеріалу в садівництві і ягідництві;

3) відшкодування 100 % вартості закупленого українського насіння та 90 % вартості дорадчих послуг малим та середнім фермерським господарствам. Окрім цього, їм надається доступ до дешевого кредитного ресурсу, а компенсація з купівлі української сільськогосподарської техніки становить не 25 %, а 40 % та ін.

В цілому, можна стверджувати, що сукупність досліджуваних факторів формують помірно сприятливий клімат та створюють позитивні передумови для побудови стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

2.3 Комплексний стратегічний аналіз перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств

Сільськогосподарська галузь є важливою стратегічною нішою національної економіки України, яка формує продовольчу безпеку країни, створює нові робочі місця та забезпечує зростання економічного потенціалу загалом. Окрім того, вона відіграє важливу роль у створенні валового внутрішнього продукту. Досліджуючи сучасний стан сільськогосподарських підприємств, слід зазначити, що підприємства даної галузі необхідно розглядати у контексті відкритої системи взаємодії із зовнішніми факторами. З таких умов сільськогосподарські підприємства повинні застосовувати оптимальні новітні методи управління з метою подальшого пристосування до всіх зовнішніх чинників, які постійно змінюються. Саме тому необхідно провести комплексний стратегічний аналіз перспектив розвитку для оцінки теперішнього стану сільськогосподарських підприємств Миколаївської області та прогнозування необхідних дій подальшого ефективного розвитку.

В межах стратегічного аналізу проводиться оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище – це сукупність політичних,

Продовж. табл. 2.11

економічних, соціальних, культурних, етнічних факторів та особливості взаємодії підприємства із партнерами, конкурентами, споживачами, органами державної влади, засобами масової інформації тощо. На зовнішнє середовище підприємство не може впливати, або має незначний вплив. Внутрішнє середовище, навпаки, перебуває під безпосереднім впливом керівництва підприємства.

В економічній літературі розрізняють різні інструменти стратегічного аналізу: PEST-аналіз (аналіз чотирьох груп факторів макросередовища: політичних, економічних, соціально-культурних і технологічних), SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), карта стратегічних груп (графічне відображення конкуренції в галузі), матриця GE/McKinsey (матриця “Привабливість галузі / Позиція в конкуренції”), матриця Shell/DPM (матриця спрямованої політики), PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки) тощо.

Для аналізу основних факторів зовнішнього середовища у світовій практиці використовують технологію PEST-аналізу. PEST-аналіз (інколи позначають – STEP) – це один із інструментів стратегічного аналізу, який призначений для виявлення політичних (P – political: урядова стабільність, законодавство і регулювання ринків, фіскальна політика, трудове право), економічних (E – economical: розробки продуктів, процентні ставки, темпи інфляції, рівень безробіття, рівень заробітної плати, ціни на енергоносії та інші фактори виробництва), соціальних (S – social-cultural: демографічні тенденції, споживчі звички, спосіб життя, розподіл доходів, система освіти) та технологічних (T – technological: державні та приватні інвестиції в інновації та розвиток, патентний захист, швидкість передачі технологій) аспектів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства [16, с. 142]. Кожен із цих факторів знаходиться поза межами прямого контролю компанії. Проводячи аналіз, необхідно виявити фактори, які найбільше впливають на підприємство та здійснити їх оцінку. Так, можуть бути виявлені зовнішні можливості, якими підприємству слід скористатись та ймовірні загрози, яких слід уникати.

Продовж. табл. 2.11

Здійснюючи PEST-аналіз необхідно пам'ятати, що:

1) аналіз стратегічних чинників кожного з елементів повинен бути достатньо системним, тому що в житті всі компоненти між собою взаємопов'язані;

2) діяльність будь-якого підприємства у зовнішньому середовищі також залежить від власного набору основних факторів, які мають найбільший вплив на його розвиток.

Процес проведення PEST-аналізу умовно можна поділити на декілька етапів:

1. Визначення факторів для аналізу, які можуть вплинути на продажі і прибуток підприємства в перспективі на 3-5 років.
2. Оцінка ймовірності зміни фактора.
3. Визначення ступеня впливу фактора.
4. Визначення зваженої оцінки реальної значущості факторів.
5. Складання зведеної таблиці PEST-аналізу.
6. Складання фінальної таблиці PEST-аналізу.

Кожен наступний етап нерозривно пов'язаний із попереднім та є його доповненням.

Для оцінки ймовірності настання факторів PEST-аналізу та визначення ступеня їх впливу, було проведено експертне опитування серед керівників сільськогосподарських підприємств Миколаївської області та науковців, що досліджують питання розвитку сільськогосподарських підприємств (Додаток В).

Системний аналіз факторів зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств Миколаївської області, ступінь їх впливу та експертна оцінка ймовірності зміни фактора узагальнені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**PEST-аналіз перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств
Миколаївської області***

	Опис факторів	Ймовірність здійснення (в сумі = 1)	Ступінь впливу (від 1 до 5, де 1 – мінімальний ступінь впливу, 5 – максимальний)	Зважена оцінка
--	---------------	---	--	-------------------

Продовж. табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Political	1.	Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,06	4	0,24
	2.	Позитивні зміни в законодавстві з питань регулювання діяльності сільськогосподарських підприємств	0,1	5	0,5
	3.	Позитивні зміни в законодавстві з охорони навколишнього середовища	0,09	4	0,36
	4.	Позитивні зміни в антимонопольному і трудовому законодавстві	0,09	3	0,27
	5.	Позитивні зміни в законодавстві у сфері технологічного оснащення сільськогосподарської галузі	0,07	4	0,28
	6.	Посилення державної підтримки галузі сільського господарства	0,2	5	1,0
	7.	Кількісні та якісні обмеження на імпорт готової продукції (реформа митної системи)	0,07	4	0,28
	8.	Реформування податкової політики (послаблення тарифів та збільшення пільг)	0,07	5	0,35
	9.	Усунення бюрократичних перешкод ведення бізнесу	0,1	4	0,4
	10.	Припинення військової ситуації в країні	0,15	5	0,75
		Ступінь впливу політичних факторів	1,0	X	4,43
Economic	1.	Покращення бізнес-клімату в країні	0,12	5	0,6
	2.	Активізація підприємницької співпраці з іноземними партнерами	0,11	4	0,44
	3.	Зростання інвестиційної привабливості країни	0,07	4	0,28
	4.	Зростання інвестиційної привабливості галузі	0,12	5	0,6
	5.	Посилення конкурентних переваг та послаблення тиску з боку конкурентів	0,09	5	0,45
	6.	Стабілізація курсів основних валют	0,08	4	0,32
	7.	Недопущення інфляційних процесів, що ускладнює товарообмінні операції з іноземними партнерами	0,07	4	0,28
	8.	Зниження відсоткових ставок на кредити в національній валюті	0,06	3	0,18
	9.	Збільшення обсягу залучення інвестицій у сільськогосподарську галузь	0,13	5	0,65
	10.	Посилення експортно-імпортних операцій з європейськими країнами	0,15	4	0,6
		Ступінь впливу економічних факторів	1,0	X	4,4
Socio-	1.	Підвищення рівня доходів населення (купівельної спроможності)	0,1	4	0,4
	2.	Збільшення приросту населення	0,1	3	0,3
	3.	Послаблення міграційних процесів, в т.ч. щодо міграції висококваліфікованих кадрів	0,08	5	0,4
	4.	Підвищення вимог до якості продукції та рівня сервісу	0,2	4	0,8
	5.	Підвищення уваги до натуральних та екологічно-чистих продуктів	0,19	4	0,76

Продовж. табл. 2.11

Technological	6.	Наявність потужного кадрового та наукового потенціалу для розвитку сільського господарства	0,16	5	0,8
	7.	Позитивні зміни способу життя та звичок споживання	0,17	4	0,68
		Ступінь впливу соціально-культурних факторів	1,0	X	4,14
	1.	Наявність техніко-технологічних виробничих потужностей	0,25	5	1,25
	2.	Наявність винаходів, патентів на інноваційні розробки	0,1	3	0,3
	3.	Активізація розвитку високотехнологічного виробництва	0,2	4	0,8
	4.	Активізація діяльності науково-технологічних парків	0,25	4	1,0
	5.	Розвиток наукових досліджень та технічних розробок	0,2	5	1,0
		Ступінь впливу технологічних факторів	1,0	X	4,35

Проведений аналіз показав, що перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств Миколаївської області залежать, насамперед, від політичних факторів (коефіцієнт впливу 4,43) та економічних чинників (коефіцієнт впливу 4,4). Технологічні та соціально-культурні фактори відіграють дещо меншу роль (коефіцієнти впливу 4,35 та 4,14 відповідно).

Узагальнимо найбільш значущі фактори за спадним рейтингом у зведену таблицю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Зведена таблиця PEST-аналізу розвитку сільськогосподарських підприємств Миколаївської області*

Фактори		Фактори	
Політичні фактори	Вплив	Економічні фактори	Вплив
Посилення державної підтримки галузі сільського господарства	1,0	Збільшення обсягу залучення інвестицій у сільськогосподарську галузь	0,65
Припинення військової ситуації в країні	0,75	Покращення бізнес-клімату в країні	0,6
Позитивні зміни в законодавстві з питань регулювання діяльності сільськогосподарських підприємств	0,5	Зростання інвестиційної привабливості галузі	0,6
Усунення бюрократичних перешкод ведення бізнесу	0,4	Посилення експортно-імпорتنих операцій з європейськими країнами	0,6
Позитивні зміни в законодавстві з охорони навколишнього середовища	0,36	Посилення конкурентних переваг та послаблення тиску з боку конкурентів	0,45
Соціально-культурні фактори		Технологічні фактори	

Продовж. табл. 2.11

Підвищення вимог до якості продукції та рівня сервісу	0,8	Наявність техніко-технологічних виробничих потужностей	1,25
Наявність потужного кадрового та наукового потенціалу для розвитку сільського господарства	0,8	Активізація діяльності науково-технологічних парків	1,0
Підвищення уваги до натуральних та екологічно-чистих продуктів	0,76	Розвиток наукових досліджень та технічних розробок	1,0
Позитивні зміни способу життя та звичок споживання	0,68	Активізація розвитку високотехнологічного виробництва	0,8
Підвищення рівня доходів населення (купівельної спроможності)	0,4	Наявність винаходів, патентів на інноваційні розробки	0,3

Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд. Всі фактори в порядку зменшення своєї важливості розміщуємо у фінальній таблиці PEST-аналізу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Фінальна таблиця PEST-аналізу перспектив розвитку
сільськогосподарських підприємств Миколаївської області***

Фактори	Зміни в галузі	Стратегічні дії
Політичні фактори		
Посилення державної підтримки галузі сільського господарства	Зростання прибутковості бізнесу, можливе збільшення кількості підприємств	Забезпечення зростання виробництва за рахунок використання різних урядових програм та субсидій
Припинення військової ситуації в країні	Стабілізація ведення бізнесу, посилення міжнародної співпраці	Пошук міжнародних партнерів та вихід на міжнародний ринок
Позитивні зміни в законодавстві з питань регулювання діяльності сільськогосподарських підприємств	Збільшення прибутковості галузі, зростання обсягів виробництва продукції	Підвищення рівня соціальної відповідальності підприємств (в тому числі, щодо сплати податків), збільшення розміру заробітної плати
Усунення бюрократичних перешкод ведення бізнесу	Спрощення умов ведення сільськогосподарської діяльності	Дотримання умов ведення чесного бізнесу
Позитивні зміни в законодавстві з охорони навколишнього середовища	Покращення рівня охорони навколишнього середовища	Будівництво та експлуатація очисних споруд, розвиток маловідходних і безвідходних технологій, боротьба з ерозією ґрунтів
Економічні фактори		
Збільшення обсягу залучення інвестицій у сільськогосподарську галузь	Нарощення обсягів виробництва та збільшення виробничих потужностей	Зосередження уваги на якості, виробництво високотехнологічної продукції

Продовж. табл. 2.11

Покращення бізнес-клімату в країні	Збільшення кількості сільськогосподарських підприємств	Інноваційний напрямок розвитку, залучення внутрішніх та іноземних інвестицій
Зростання інвестиційної привабливості галузі	Збільшення величини надходження інвестицій в галузь	Підвищення якості продукції, нарощення конкурентних переваг задля залучення інвестицій
Посилення експортно-імпортних операцій з європейськими країнами	Поява нових можливостей для сільськогосподарських підприємств	Покращення якості продукції, розробка нової програми просування товару
Посилення конкурентних переваг та послаблення тиску з боку конкурентів	Розвиток «здорової» конкуренції в галузі	Пошук шляхів закріплення високих позицій в галузі
Соціально-культурні фактори		
Підвищення вимог до якості продукції та рівня сервісу	Збільшення кількості конкурентоспроможних підприємств	Покращення якості продукції та рівня сервісу, нарощення конкурентних переваг
Наявність потужного кадрового та наукового потенціалу для розвитку сільського господарства	Збільшення кількості інноваційних підприємств	Стимулювання інноваційної діяльності
Підвищення уваги до натуральних та екологічно-чистих продуктів	Збільшення кількості екологічно орієнтованих підприємств	Зосередження уваги на органічній продукції, використання виключно натуральних добрив
Позитивні зміни способу життя та звичок споживання	Збільшення уваги до органічної продукції	Покращення якості виробництва екологічно-чистої продукції
Підвищення рівня доходів населення (купівельної спроможності)	Збільшення прибутковості галузі	Збільшення обсягів виробництва продукції, розширення асортименту
Технологічні фактори		
Наявність техніко-технологічних виробничих потужностей	Збільшення виробничої потужності галузі	Використання техніко-технологічних потужностей для досягнення максимально можливого випуску продукції
Активізація діяльності науково-технологічних парків	Активізація інноваційної діяльності в галузі	Продуктування науково-технічних ідей для підвищення конкурентоспроможності підприємств
Розвиток наукових досліджень та технічних розробок	Модернізація галузі	Використання нових “розумних програм”, сучасних ІТ-технологій
Активізація розвитку високотехнологічного виробництва	Позитивні тенденції розвитку галузі	Оновлення виробничого обладнання, удосконалення технологій виробництва
Наявність винаходів, патентів на інноваційні розробки	Модернізація галузі	Розробка та впровадження інноваційних розробок в діяльність підприємства

Продовж. табл. 2.11

Проведений PEST-аналіз свідчить про різний ступінь впливу аналізованих факторів на перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств Миколаївської області. Керівникам підприємств в першу чергу слід звертати увагу на ті фактори, що мають найбільший вплив. Таким чином, було встановлено зміни, які відбуваються в галузі під впливом різних важливих чинників та окреслено стратегічні дії, які повинні реалізовувати сільськогосподарські підприємства даного регіону.

Найкращим інструментом для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища є SWOT-аналіз. Він проводиться для того, щоб виявити та ліквідувати слабкі місця підприємства, нарощувати виробничу потужність, оцінити стан інвестиційного розвитку, використовуючи усі наявні можливості та уникнути існуючих загроз зовнішнього середовища. Окрім того, привабливість даного методу пов'язана з його простотою, універсальністю та доступністю, а також з можливістю комплексного аналізу перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств.

За допомогою методики SWOT-аналізу є змога здійснювати оцінку та контроль діяльності підприємства в напрямку уникнення загроз, а також виявляти конкурентні переваги та використовувати наявні можливості.

З 1960-х років і до сьогодні SWOT-аналіз широко застосовується в процесі стратегічного аналізу. Наочно процес SWOT-аналізу сільськогосподарських підприємств можна відобразити у вигляді схеми (рис. 2.22).

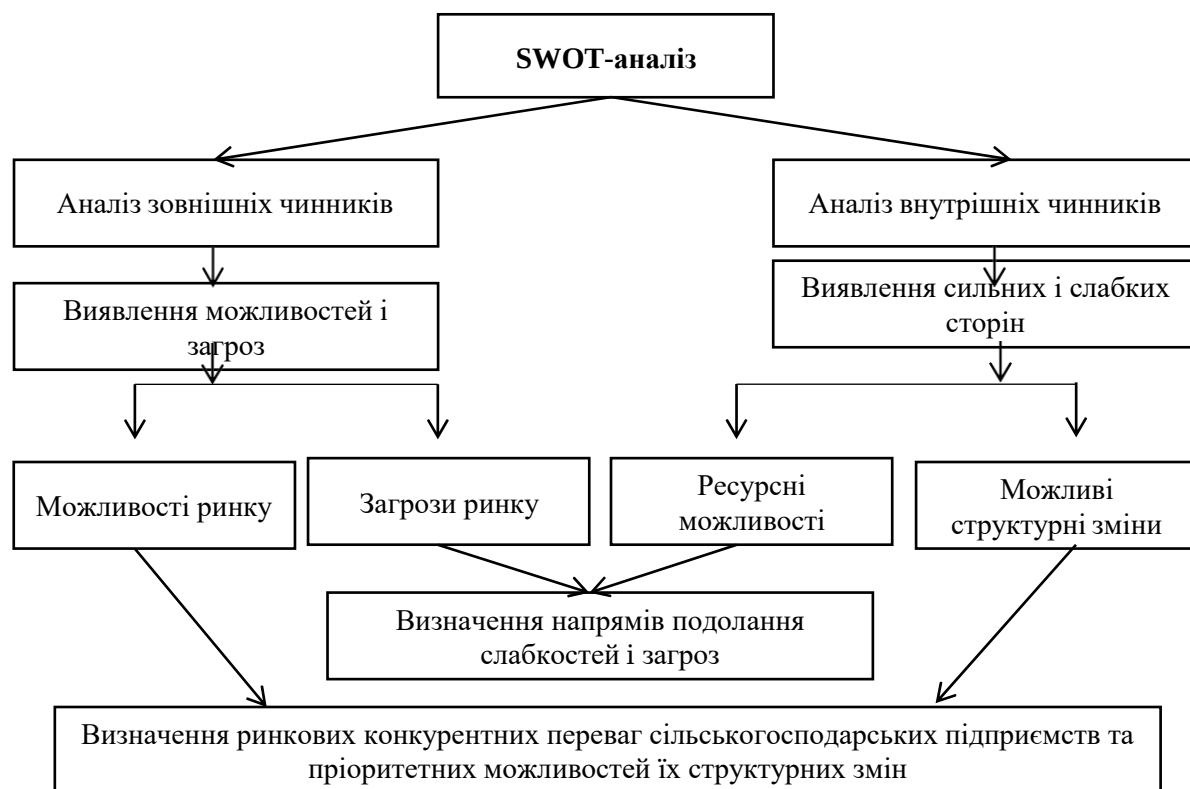


Рис. 2.22. Процес SWOT-аналізу сільськогосподарських підприємств*

*

Технологія проведення SWOT-аналізу складається із трьох послідовних етапів:

1. Визначення факторів для аналізу: формування переліку сильних та слабких сторін роботи підприємства, можливостей та загроз, що його очікують.
2. Ранжування можливостей та загроз, виявлених у процесі аналізу на три групи за ступенем впливу на підприємство та вірогідністю впливу.
3. Формування фінальної таблиці – матриці стратегічного аналізу та визначення стратегічних заходів підприємства.

На основі опрацьованої методики проведемо SWOT-аналіз перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств Миколаївської області. У табл. 2.12. наводимо перелік сильних та слабких сторін підприємств, існуючих можливостей та загроз [12, с. 18].

Таблиця 2.12

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища**сільськогосподарських підприємств Миколаївської області***

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сприятливі природно-кліматичні умови: помірно-континентальний клімат, достатня кількість опадів. 2. Різноманітний ґрунтовий покрив та родючість ґрунтів, зокрема наявність майже всіх агропромислових ґрунтів та великих масивів чорноземів. 3. Висока забезпеченість земельними ресурсами сільськогосподарського призначення: сільськогосподарські угіддя складають 45,3 % від загального земельного фонду. 4. Висока рентабельність цукрових буряків та плодів і ягід у підгалузі рослинництва, а також реалізація овець, кіз і свиней на м'ясо та меду – у підгалузі тваринництва. 5. Висока продуктивність праці одного працівника, зайнятого у сільському господарстві. 6. Високий розмір заробітної плати працівників, зайнятих у виробництві сільськогосподарської продукції. 7. Високий рівень внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок в сільськогосподарських науках. 8. Стабільний попит на продукцію. 9. Наявність висококваліфікованого адміністративного персоналу.	1. Висока залежність сільськогосподарського виробництва від погодних умов. 2. Висока собівартість більшості видів сільськогосподарської продукції. 3. Низькі закупівельні ціни на сільськогосподарську продукцію. 4. Відсутність стабільних каналів збуту сільськогосподарської продукції. 5. Високий рівень експорту сировини, а не готової продукції. 6. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва сільськогосподарської продукції. 7. Використання застарілої техніки та відсутність достатніх коштів для технічного переоснащення та оновлення. 8. Відтік працездатного населення із сільської місцевості. 9. Недостатній рівень державної підтримки та брак фінансової незалежності. 10. Неефективна система оподаткування для сільськогосподарської галузі. 11. Часткове здійснення стратегічного планування та відсутність чіткої стратегії розвитку в більшості сільськогосподарських підприємств регіону.
Можливості	Загрози
1. Можливості збільшення виробництва аграрної продукції. 2. Збільшення величини освоєння сільськогосподарських угідь. 3. Зниження рівня собівартості та збільшення виручки від реалізації сільськогосподарської продукції. 4. Використання нових сортів рослин та порід тварин з високим генетичним потенціалом. 5. Виробництво екологічно чистої аграрної продукції на світовому продовольчому ринку. 6. Закупівля імпортного обладнання та технічне оновлення сільськогосподарських підприємств. 7. Впровадження ефективних програм підтримки аграрного сектору в рамках	1. Загострення військової ситуації в країні. 2. Нестабільність фінансово-економічної ситуації в країні. 3. Поява нових сільськогосподарських підприємств (зокрема іноземних), що загострить конкурентну боротьбу в регіоні. 4. Нестабільність погодних умов (посуха, вимерзання посівів тощо). 5. Скорочення чисельності осіб, зайнятих в особистих селянських господарствах. 6. Підвищення цін на сільськогосподарську техніку, енергоресурси, добрива та корми. 7. Низький рівень конкурентоспроможності на світовому ринку. 8. Погіршення системи кредитної політики (підвищення відсоткових ставок,

державного бюджету. 8. Політична підтримка сільськогосподарських підприємств. 9. залучення нових інвесторів для розвитку сільськогосподарських підприємств. 10. покращення виробничої інфраструктури, зокрема ремонт доріг. 11. удосконалення організаційної структури управління. 12. Формування та впровадження ефективного механізму стратегії розвитку на кожному сільськогосподарському підприємстві.	неефективні умови кредитування тощо).
---	---------------------------------------

Наступним кроком SWOT-аналізу є поділ можливостей та загроз на три групи за ступенем впливу на сільськогосподарські підприємства та вірогідністю впливу. Таким чином, ми отримаємо чітку картину, які з факторів мають найбільший вплив на сільськогосподарські підприємства Миколаївської області та яка вірогідність настання перелічених факторів.

На основі фінальної матриці SWOT-аналізу сільськогосподарських підприємств Миколаївської області можна зробити висновок про наявність багатьох існуючих слабких сторін та існуючих загроз.

Експерти АВМ (Асоціація виробників молока), ВАР (Всеукраїнська Аграрна Рада) та UFEB (Ukrainian Food Export Board – Рада з питань експорту продовольства) визначили наступні шляхи виходу з кризи для українського аграрного бізнесу:

1) кооперація. Так, наприклад, у середині вересня 2019 р. стартував проект АВМ “Гуртові закупівлі молока”. Тепер невеликі підприємства – члени АВМ, об’єднуються у пули та напряду виходять на переробні підприємства. Це дасть можливість фермерам реалізовувати сировину за більш вигідною ціною незалежно від кількості за рахунок загального великого об’єму. Про ефективність кооперативів свідчить і світовий досвід: серед десяти найбільших переробників молока у світі шість – кооперативи, серед яких новозеландський молочний гігант “Fonterra” та американський “Dairy Farmers of America”;

2) вихід на нові ринки. Через втрату у 2017 р. пріоритетного для багатьох українських виробників російського ринку, підприємства-експортери втратили ринки збуту м’ясної, молочної продукції та кондитерських виробів. Щоб переорієнтуватися на нові ринки, потрібно впроваджувати новітні технології,

напрацьовувати нові експортні зв'язки та шукати нові напрямки для експорту. Окрім того, українським аграріям велику увагу слід приділити підвищення якості продукції;

3) експорт готової продукції. Необхідність розвивати переробну галузь для виробництва і експорту продукції з високою доданою вартістю – один з головних викликів, що стоїть сьогодні перед українськими підприємцями. Адже у сільському господарстві готова продукція у 3-5 разів дорожча від сировини, з якої вона виготовлена. За прогнозами UFEB, на кінець 2017 р. частка готової продукції у загальному обсязі експорту майже не зміниться і складе 17%-17,5%;

4) пріоритет середнього бізнесу. Найефективнішими аграріями в Україні є середні фермери. У середніх фермерських господарств нема проблем з менеджментом, які виникають у агрохолдингів, тому що найкращій менеджер – власник. При цьому слід зауважити, що можуть виникнути проблеми із реалізацією продукції, але їх можна успішно вирішити за допомогою кооперації [166].

Керівники сільськогосподарських підприємств несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності та кількісні показники, що виникають при цьому [17, с. 85].

Таким чином, в сучасних умовах для менеджерів сільськогосподарських підприємств важливим завданням є створення якісної стратегії розвитку на шляху до успішного функціонування. Проте, на жаль, в роботі українських аграріїв спостерігається інтуїтивний підхід до формування стратегії. Ще більш негативним явищем є відсутність підприємствами стратегічного бачення та застосування виключно короткострокового планування. Як показує практика, все це призводить до зниження показників ефективності діяльності, а в кінцевому результаті скорочення числа сільськогосподарських підприємств. Розробка бізнес-стратегій для сільськогосподарських підприємств ґрунтується на результатах проведеного комплексного стратегічного аналізу.

Розділ 3.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Система економічних показників як інструмент формування та впровадження стратегії розвитку

В умовах динамічного розвитку економіки керівникам сільськогосподарських підприємств дедалі важче отримати конкурентні переваги тільки за рахунок ефективного фінансового менеджменту та достатнього рівня інвестицій у матеріальні активи. Окрім того, надмірне зосередження менеджерів на досягненні короткострокових фінансових результатів та вирішенні поточних проблем призводить до недостатнього фінансування довгострокових проектів та створення майбутніх цінностей. Важливе місце в такій ситуації відводиться стратегічному плануванню та побудові ефективної стратегії розвитку. Сільськогосподарське підприємство повинно знайти нові оптимальні методи управління діяльністю з метою пристосування до майбутніх зовнішніх чинників, які постійно змінюються. Стратегія є довгостроковим орієнтиром діяльності підприємства, що спрямовує його зусилля на досягнення більш високих показників по відношенню до конкурентів.

Кожне сільськогосподарське підприємство має різні можливості для формування та впровадження стратегії розвитку, виходячи із економічної ефективності. Як зазначалось вище на побудову стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств впливають внутрішні економічні показники, такі як:

- 1) використання земельних ресурсів;
- 2) використання фінансових ресурсів;
- 3) використання трудових ресурсів;
- 4) використання матеріально-технічних ресурсів.

З метою визначення стратегічної спроможності сільськогосподарського

підприємства побудуємо збалансовану систему економічних показників, що впливають на його діяльність. Така система є необхідною для вибору інструментів стратегічного аналізу та методів побудови стратегії. Впровадження збалансованої системи економічних показників як нового методу управління дає можливість вирішити наявність економічних проблем кожного сільськогосподарського підприємства, а також сформувати та впровадити оптимальну стратегію розвитку відповідно до наявних стратегічних можливостей.

У розрізі напрямів збалансованої системи економічних показників нами проведена вибірка ключових показників для аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Ключові показники системи економічних показників
сільськогосподарського підприємства**

Напрямок	Назва показника	Нормативне значення показника
Використання земельних ресурсів	Виробництво валової продукції на 100 га землі, E_z	зростання
Використання фінансових ресурсів	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{абс.л.}$	більше 0,1
	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{заг.л.}$	більше 1
	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, $K_{д.з.}$	менше 1
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), $P_{вл.к.}$	не менше 1 %
	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), $P_{акт.}$	оптимально 10-20 %
Використання трудових ресурсів	Продуктивність праці, $P_{пр.}$	зростання
	Рентабельність персоналу (ROL), $P_{перс.}$	зростання
	Коефіцієнт плинності кадрів, $K_{пл.}$	зменшення
Використання матеріально-технічних ресурсів	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, $K_{об.а.}$	зростання
	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, $K_{об.з.}$	3-6
	Рентабельність запасів, P_z	зростання

Після проведення відповідних розрахунків у кожному напрямі збалансованої системи економічних показників, необхідно порівняти їх із нормативними значеннями, що зазначені в табл. 3.1.

Наступним етапом стратегічного управління є визначення інструментів стратегічного аналізу та методів формування та впровадження стратегії розвитку.

Таким чином, використання збалансованої системи економічних показників здійснюється в такій послідовності:

- 1) розрахунок ключових показників збалансованої системи економічних показників;
- 2) розрахунок інтегральних групових показників кожного окремого напрямку діяльності сільськогосподарського підприємства;
- 3) побудова лінійної діаграми інтегрованих значень складових збалансованої системи економічних показників для визначення рівня використання земельних, фінансових, трудових та матеріально-технічних ресурсів;
- 4) розрахунок загального інтегрального показника збалансованої системи економічних показників;
- 5) визначення стратегічної спроможності сільськогосподарського підприємства за допомогою відповідної шкали оцінювання;
- 6) вибір оптимальних інструментів стратегічного аналізу та методів побудови стратегії розвитку;
- 7) проведення стратегічного аналізу сільськогосподарського підприємства;
- 8) формування та реалізація стратегії сільськогосподарського підприємства.

Отже, розроблена збалансована система економічних показників є основою для визначення стратегічної спроможності сільськогосподарського підприємства на основі оцінки використання земельних, фінансових, трудових та матеріально-технічних ресурсів. Дана система дає можливість обрати оптимальні інструменти стратегічного аналізу та методи побудови стратегії подальшого розвитку підприємства. Окрім того, збалансована система економічних показників дозволяє виявляти та усувати недоліки в різних важливих напрямках діяльності підприємства.

3.2. Розробка механізму формування та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств

За умов високої ринкової конкуренції, невизначеності, непередбачуваності та швидкозмінності зовнішнього середовища, головним завданням, що постає перед керівниками сільськогосподарських підприємств є

підвищення ефективності функціонування підприємства з метою його стабільного та прогресивного розвитку в довгостроковій перспективі. В таких умовах важливими є далекоглядність, наявність стратегічного мислення та відповідних знань, що дозволяють розробити ефективну стратегію подальшого розвитку. Наявність розробленої стратегії дає можливість досягти чітко поставлених цілей, в тому числі покращити ресурсозабезпеченість підприємства, розширити партнерські відносини, удосконалити систему управління, збільшити число споживачів, що в кінцевому результаті підвищує рентабельність та фінансову незалежність підприємства.

У більшості сільськогосподарських підприємств не здійснюється розробка комплексної системи стратегічного управління, а існує тільки орієнтація на певні розмиті цілі. Окрім того, практично всі керівники підприємств на шляху до стратегічної орієнтованості стикаються з низкою проблем, таких як, вибір інструментів для стратегічного аналізу, які доцільно використовувати, наприклад, PEST-, SWOT-аналіз чи TELESCOPIC OBSERVATIONS, аналіз п'яти конкурентних сил Майкла Портера, GE/McKinsey та ін. Те ж саме стосується щодо вибору методики формування та впровадження стратегії, наприклад, чи це буде методика хосин канрі, чи метод збалансованих показників, чи просто сформований стратегічний план у вигляді окремого документа з виділенням окремих стратегічних напрямків.

Різні сільськогосподарські підприємства мають різні наявні можливості та потреби у проведенні стратегічного аналізу і побудові стратегії. Так, для підприємств з високою стратегічною спроможністю, які мають достатньо фінансових ресурсів, проведення стратегічного аналізу вимагає більшої деталізації та чіткості, а побудова стратегії – більшої наочності. Для підприємств з низьким рівнем стратегічної спроможності достатньо скористатися найпростішими методами стратегічного аналізу та окреслити подальші стратегічні дії. Для розробки механізму формування та впровадження стратегії розвитку використовуємо систему збалансованих економічних показників, що передбачає поділ сільськогосподарських підприємств на три групи за рівнем стратегічної спроможності.

З метою організації ефективного механізму формування та впровадження

стратегії розвитку нижче наведено класифікацію інструментів стратегічного аналізу та методів побудови стратегії в залежності від стратегічної спроможності сільськогосподарського підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Класифікація інструментів стратегічного аналізу та методів побудови стратегії в залежності від стратегічної спроможності сільськогосподарського підприємства*

Тип сільськогосподарських підприємств	Інструменти стратегічного аналізу	Методи побудови стратегії
Підприємства з низьким рівнем стратегічної спроможності	SWOT-аналіз	Метод “дерево цілей”
Підприємства з середнім рівнем стратегічної спроможності	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, аналіз Майкла Портера, побудова карти стратегічних груп	Роудмеппінг (побудова дорожньої карти), метод збалансованої системи показників
Підприємства з високим рівнем стратегічної спроможності	STEEPLE-аналіз, TELESCOPIC OBSERVATIONS, модель ADL, матриця McKinsey	Метод хосин канрі

Для сільськогосподарських підприємств з низьким рівнем стратегічної спроможності для побудови стратегії пропонуємо використовувати метод “дерево цілей”. Він полягає у графічному відображенні сталих взаємозв’язків стратегічних, тактичних та оперативних цілей. Основою побудови дерева цілей є декомпозиція, тобто розукрупнювання, що означає конкретизацію стратегічних цілей через тактичні, а тактичних цілей через оперативні.

Основними правилами побудови дерева цілей є наступні:

- 1) підпорядкованість – цілі нижчого рівня підпорядковуються цілям вищого рівня;
- 2) порівнянність – на кожному рівні декомпозиції розглядаються цілі, які є порівнянні за своєю значимістю та масштабом;
- 3) повнота – охоплює всі сфери діяльності підприємства;
- 4) визначеність – формулювання цілей та інших елементів дерева цілей дає змогу оцінити ступінь їх досягнення в кількісній або порядковій формі;
- 5) можливість коригувати цілі в залежності від потреб.

Графічне відображення методу “дерева цілей” зображено на рис. 3.1.

Для сільськогосподарських підприємств з середнім рівнем стратегічної спроможності для побудови стратегії пропонуємо використовувати роудмеппінг, або так звану “дорожню карту”, а також метод збалансованої системи показників.

Роудмеппінг вперше прийшов в економіку із політики і у перекладі з англійської мови дослівно означає “рух по дорожній карті”. У сучасному ринковому середовищі роудмеппінг широко використовується для стратегічного планування з метою окреслення підприємства у майбутньому. Важливим аспектом даного методу є технології та інновації.

Використання дорожніх карт на підприємстві дає можливість досягати ключових стратегічних та тактичних цілей. Вони допомагають сфокусуватись на довгостроковому плануванні і покращують взаємозв'язки, забезпечують комплексність, наочність та автономність планів. Даний метод зосереджує мислення керівників підприємств на ключових завданнях на кожному етапі стратегічного планування [12, с. 149].

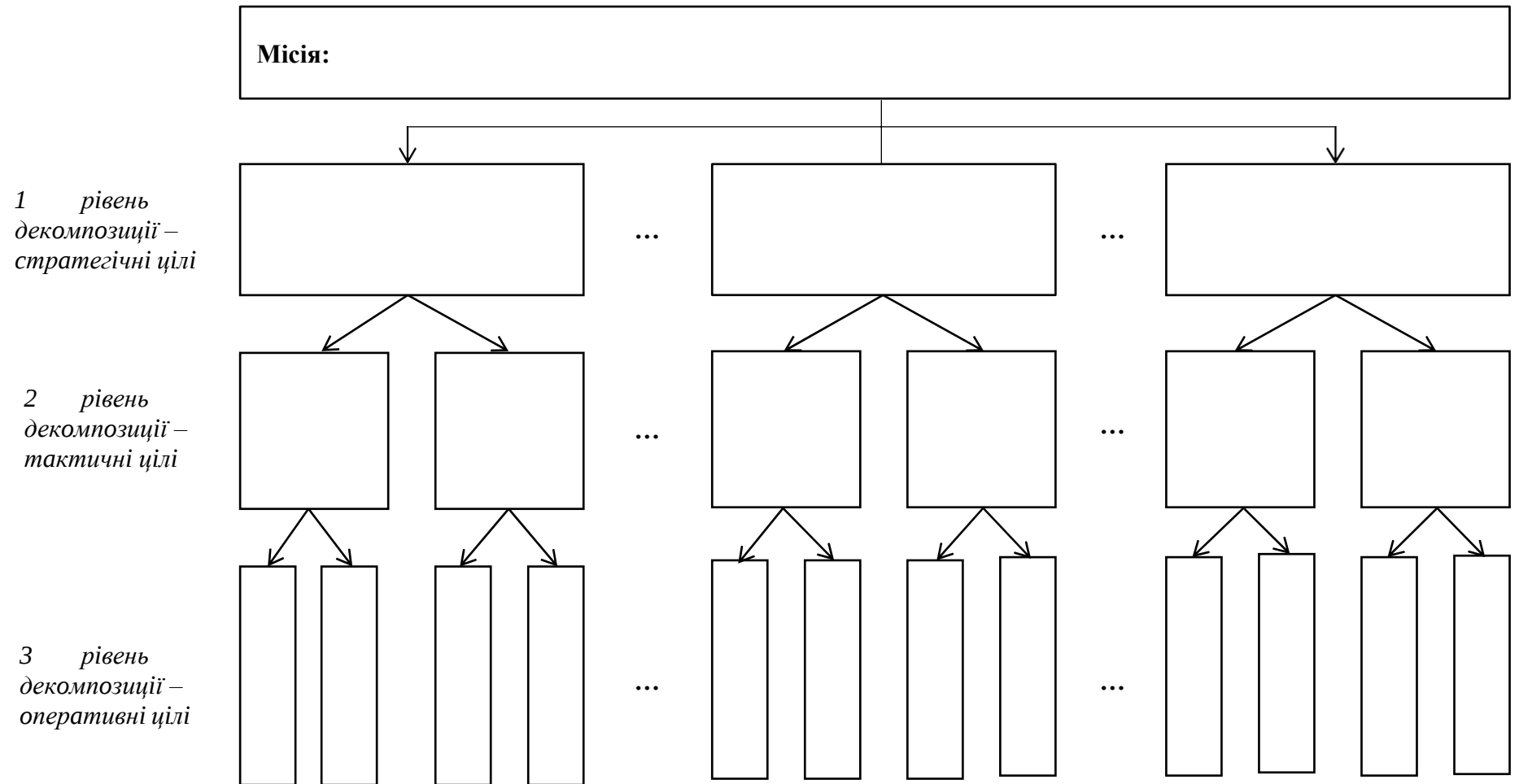


Рис. 3.1. Схема побудови дерева цілей для сільськогосподарських підприємств з низьким рівнем стратегічної спроможності*

На рис. 3.2. наведено загальний шаблон побудови дорожньої карти реалізації стратегії для сільськогосподарських підприємств з середнім рівнем стратегічної спроможності.

Стратегічна ціль:	Тактичні цілі	Тактична ціль ₁ ... Тактична ціль _n	Тактична ціль ₁ ... Тактична ціль _n	Тактична ціль ₁ ... Тактична ціль _n	Тактична ціль ₁ ... Тактична ціль _n	Тактична ціль ₁ ... Тактична ціль _n	Тактична ціль ₁ ... Тактична ціль _n
	Ринок						
	Продукт						
	Постачальники та партнери						
	Технології та інновації						
	Ресурси	Сировина і матеріали					
		Персонал					
		Інвестиції					
	Час	6 міс.	1 рік	1,5 роки	2 роки	2,5 роки	3 роки

Рис. 3.2. Шаблон дорожньої карти реалізації стратегії для сільськогосподарських підприємств з середнім рівнем стратегічної спроможності*

Перевагами використання методу роудмеппінг є наступні:

- 1) побудова дорожньої карти є наочним відображенням розвитку різних сфер діяльності в залежності від конкретних тактичних цілей;
 - 2) важливим елементом роудмеппінгу є час;
 - 3) одна дорожня карта є інструментом для реалізації однієї стратегічної цілі, яка включає ряд тактичних цілей в конкретному часовому проміжку;
 - 4) дорожня карта дає можливість побачити взаємозв'язки між різними підрозділами у процесі планування;
 - 5) дорожня карта є певним “путівником” для керівників підприємства, що дозволяє вчасно реагувати на події, що потребують корегування;
 - 6) невід'ємним елементом методу роудмеппінг є технології та інновації.
- Метод збалансованої системи показників (The Balanced Scorecard – BSC)

спочатку був розроблений доктором Робертом Капланом із Гарвардського університету та доктором Девідом Нортонем як основа для вимірювання ефективності підприємства за допомогою використання більш збалансованого набору показників ефективності. Система збалансованих показників розвивалася протягом багатьох років і у сучасному середовищі є цілком інтегрованим методом стратегічного управління.

У сучасних умовах, поділивши сільськогосподарські підприємства на три групи, виходячи із їх рівня стратегічної спроможності, при розробці стратегії розвитку пропонуємо використовувати різні інструменти стратегічного аналізу та різні методи. Проте, враховуючи стрімкі темпи розвитку, сільськогосподарським підприємствам прогнозовано через 5 років слід використовувати більш прогресивніші методи побудови стратегії. Саме таким методом є метод хосин канрі. Даний метод є складним за своєю побудовою, але дуже ефективним та наочним при реалізації стратегії. З цією метою було розроблено типову стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства на основі наведеного шаблону Х-матриці (табл. 3.7). Дана стратегія розрахована на 3 роки і включає стратегічні цілі, тактичні цілі, процеси та результати.

Серед стратегічних цілей, що є типовими для сільськогосподарського

підприємства, ми виокремили наступні:

- 1) підвищення ефективності бізнесу;
- 2) підвищення ефективності збутової діяльності;
- 3) впровадження інноваційних технологій у виробництво;
- 4) оптимізація бізнес-процесів.

Керівники сільськогосподарських підприємств можуть сформулювати більшу кількість стратегічних цілей, виходячи із потреб підприємств. Відповідно до окреслених стратегічних цілей було сформовано тактичні цілі (програми проектів), які деталізовані по процесах, що необхідно виконати.

До тактичних цілей, що забезпечують реалізацію зазначених стратегічних цілей, належать:

- 1) підвищити ефективність операційної та інвестиційної діяльності;
- 2) підвищити продуктивність праці;
- 3) розширити асортимент продукції;
- 4) розширити існуючий ринок та вийти на нові ринки;
- 5) підвищити ефективність продаж (підвищення маржі, конверсії);
- 6) реалізувати навчальні програми розвитку працівників;
- 7) впровадити інноваційні технології у виробництво;
- 8) оптимізувати бізнес-процеси.

Реалізація даної стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства дасть змогу досягнути наступних результатів:

- 1) підвищення рентабельності підприємства, підвищення рівня організаційної культури;
- 2) збільшення обсягу інвестицій, збільшення показника ROI;
- 3) підвищення ефективності роботи обладнання;
- 4) дотримання показників комерційної якості;
- 5) підвищення ефективності виробництва продукції;
- 6) підвищення продуктивності праці;
- 7) зменшення вартості основних бізнес-процесів.

З метою оптимізації впровадження стратегії розвитку було наведено кореляційні зв'язки між стратегічними і тактичними цілями, тактичними цілями і процесами, а також стратегічними цілями і результатами.

Таким чином, виходячи із різних можливостей сільськогосподарських підприємств, поділивши їх на три групи, пропонуємо здійснювати розробку та реалізацію стратегії, використовуючи різні інструменти стратегічного аналізу та різні методи. Так, для малих сільськогосподарських підприємств при побудові стратегії розвитку доцільно використовувати “дерево цілей”, для середніх – роудмеппінг (побудова “дорожньої карти”) або метод збалансованих показників, а для великих – метод хосин канрі, який характеризується цілісністю та наочністю.

3.3. Моделювання процесу стратегічного планування на сільськогосподарському підприємстві

У сучасному бізнес-середовищі керівництво більшості сільськогосподарських підприємств починає усвідомлювати необхідність здійснення стратегічного планування, формування і впровадження подальшої стратегії розвитку та намагається використовувати існуючий методичний інструментарій у своїй діяльності. В той же час процес стратегічного планування не знайшов системного відображення у практичній діяльності. Переважна більшість сільськогосподарських підприємств здійснюють стратегічне планування хаотично, не маючи чіткої розробленої моделі та ефективного механізму. Окрім того, як було встановлено, різні сільськогосподарські підприємства мають різні наявні можливості та ресурси для проведення аналізу та побудови стратегії розвитку. Саме тому, важливим є формування чіткого механізму здійснення стратегічного планування із зазначенням конкретних етапів та апробація отриманих результатів на одному із сільськогосподарських підприємств.

На основі проведених досліджень сформуємо послідовність здійснення стратегічного планування (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Етапи здійснення стратегічного планування
на сільськогосподарському підприємстві***

Апробацію розробленого механізму було проведено на приватному сільськогосподарському підприємстві “Рідна земля”, що спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Дане підприємство є типовим за основними показниками господарської діяльності у Миколаївській області. Станом на 2017 р. штат підприємства становив 56 осіб.

Приватне сільськогосподарське підприємство “Рідна земля” також займається виробництвом кисломолочної продукції. Принциповим для діяльності підприємства та основною конкурентною перевагою є виробництво виключно натуральних молочних продуктів, без застосування рослинних жирів, штучних барвників, консервантів і стабілізаторів. Продукція містить унікальну

поживну корисність та збалансованість цінних компонентів: до двадцяти амінокислот, різноманітність мінеральних речовин, білків, вуглеводів, а також молочний цукор лактозу.

Приватне сільськогосподарське підприємство “Рідна земля” постійно модернізує виробництво та розширює асортимент продукції. Так, на підприємстві вмонтовані лінії виробництва цільномолочної продукції та новий потужний цех кисломолочної продукції, модернізована лінія виробництва масла та встановлена нова миюча станція з комп’ютеризованим управлінням.

Важливою конкурентною перевагою даного сільськогосподарського підприємства є переробка молока виключно з власних ферм. На фермах домінує техніка імпортного виробника, в тому числі силосно-сінажні корми виробляються за німецькою технологією. На фермах також працюють комп'ютеризовані роздавачі кормів, які водночас змішують різні корми, утворюючи таку суміш, що має найвищий ступінь стравності і поживності. Окрім того, для машинного доїння на фермах використовуються швейцарські апарати, які механічно не витягують молоко.

Сільськогосподарське підприємство “Рідна земля” є соціально відповідальним та бере участь в різних соціальних заходах і подіях. Так, з нагоди дня святкування Святого Миколая підприємство презентувало вихованцям Рогатинської спеціальної загальноосвітньої школи-інтернату солодкі подарунки.

На першому етапі здійснення стратегічного планування необхідно визначити рівень стратегічної спроможності сільськогосподарського підприємства за допомогою використання збалансованої системи економічних показників. Дана система передбачає розрахунок показників чотирьох груп внутрішніх економічних факторів, а саме: використання земельних, фінансових, трудових та матеріально-технічних ресурсів.

Важливим аспектом реалізації стратегії та забезпечення ефективної діяльності приватного сільськогосподарського підприємства “Рідна земля” є навчання персоналу. Адже інвестиції в людський капітал – це один із основних факторів успіху у довгостроковій перспективі. Сформованою стратегією передбачено формування плану навчання персоналу та розробка і реалізація навчальних програм розвитку працівників. Вкінці кожного річного курсу передбачено тестування отриманих знань працівниками. Також пропонується укласти угоди про стратегічне партнерство із провідними українськими аграрними вищими навчальними закладами. Основною метою такого співробітництва є посилення теоретичної бази знанням сучасних технологій, а також навчання кращих студентів з подальшим працевлаштуванням.

В цілому розроблена дорожня карта реалізації стратегії приватного сільськогосподарського підприємства “Рідна земля” повинна забезпечити

отримання стійкого прибутку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, за допомогою використання збалансованої системи економічних показників було встановлено, що приватне сільськогосподарське підприємство “Рідна земля” має середній рівень стратегічної спроможності. На основі проведеного SWOT-аналізу та наявної інформації про підприємство було побудовано дорожню карту реалізації стратегії, яка ґрунтується на впровадженні інноваційних технологій з метою отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді.

1. Стратегія розвитку є довгостроковою дорожньою картою діяльності підприємства, що дає можливість досягнути більш високих показників по відношенню до конкурентів. Автором побудовано збалансовану систему економічних показників, що ґрунтується на використанні земельних, фінансових, трудових та матеріально-технічних ресурсів. В кожному напрямі ресурсів передбачається розрахунок відповідних ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства. Ключовим показником використання земельних ресурсів є виробництво валової продукції на 100 га землі. Основними показниками використання фінансових ресурсів було визначено наступні: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу та коефіцієнт рентабельності активів. Використання трудових ресурсів передбачає розрахунок наступних показників: коефіцієнт продуктивності праці, коефіцієнт рентабельності персоналу та коефіцієнт плинності кадрів. Ключовими показниками використання матеріально-технічних ресурсів було визначено наступні: коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, а також коефіцієнт рентабельності запасів. За результатами розрахунків визначається інтегральний груповий показник окремого напрямку діяльності сільськогосподарського підприємства. Методом експертного оцінювання було встановлено ефективність використання кожного напрямку збалансованої системи економічних показників. Так, найбільший вплив здійснює ефективність використання земельних ресурсів – 0,365. Всі інші напрями мають приблизно однаковий вплив на ефективність

діяльності та розвиток сільськогосподарського підприємства, а саме ефективність використання трудових ресурсів – 0,225, матеріально-технічних ресурсів – 0,21 та фінансових ресурсів – 0,2. Розраховані інтегральні групові показники кожної окремої групи збалансованої системи економічних показників дають змогу побудувати лінійну діаграму, що наочно відображає рівень використання земельних, фінансових, трудових та матеріально-технічних ресурсів. Кінцевим етапом розробленої системи є визначення загального інтегрального показника.

2. На основі розробленої збалансованої системи економічних показників автором розроблена шкала оцінювання стратегічної спроможності сільськогосподарських підприємств, виходячи із величини загального інтегрального показника. Таким чином, сільськогосподарські підприємства, розмір загального інтегрального показника яких знаходиться в межах від 0 до 0,35 мають низький рівень стратегічної спроможності, від 0,36 до 0,70 – середній рівень і від 0,71 до 1,0 – високий рівень стратегічної спроможності.

3. Практично всі керівники сільськогосподарських підприємств в процесі стратегічного управління стикаються з низкою проблем, таких як, вибір доцільних інструментів для стратегічного аналізу та методів побудови стратегії. Це виходить із того, що різні сільськогосподарські підприємства мають різні існуючі можливості, наявні ресурси та потреби в стратегічному плануванні. В залежності від стратегічної спроможності сільськогосподарських підприємств,

автором запропоновано використовувати різні інструменти стратегічного аналізу та методи розробки стратегії.

4. Для сільськогосподарських підприємств із низьким рівнем стратегічної спроможності було запропоновано використовувати SWOT-аналіз та метод “дерева цілей” для побудови стратегії. Метод “дерева цілей” полягає у графічному відображенні стратегічних, тактичних та оперативних цілей за допомогою використання декомпозиції. Автором удосконалено даний метод для сільськогосподарських підприємств з низьким рівнем стратегічної спроможності.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дають підстави для таких висновків:

1. На основі аналізу існуючих тлумачень поняття “стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства” уточнено й запропоновано власне його визначення. Воно трактується як цілеспрямований, детальний, впорядкований та довгостроковий план дій, що інтегрує в собі певний набір орієнтирів, які формують чітку лінію поведінки сільськогосподарського підприємства в напрямку поетапного досягнення поставлених цілей, задоволення потреб споживачів, отримання економічного і соціального ефекту та забезпечення сільськогосподарського зростання в країні в цілому. Обґрунтовані теоретичні підходи до формування і реалізації стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств уможливають забезпечення стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

2. Стратегічне управління відіграє винятково важливу роль у процесі формування та впровадження стратегії. Воно виконує велику кількість завдань, що пов’язані зі стратегічним аналізом, розробкою, реалізацією стратегії та контролем за її виконанням. Проаналізувавши та охарактеризувавши різні

підходи до здійснення стратегічного управління, сформульовано якісно новий підхід до розуміння його сутності, для якого запропонована назва “конструкторський підхід”. Суть його полягає в ефективному прогнозуванні майбутньої діяльності підприємства з використанням наявних інструментів стратегічного планування та побудові різних комбінацій імовірного перебігу подій. Окрім того, узагальнено процес стратегічного планування у вигляді піраміди, що складається з восьми послідовних етапів, виконання яких забезпечує досягнення місії підприємства.

3. Виходячи з поставлених завдань, розроблено методологію формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Вона включає наступні важливі принципи: комплексність досягнення конкурентних переваг, системність та цілісність стратегічного планування, циклічність та

постійність розробки стратегічних планів, а також використання інноваційних підходів до формування стратегії задля одержання унікальних можливостей розвитку. Такі принципи методології побудови стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств створюють передумови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності в галузі.

4. Важливим етапом прогнозування тенденцій стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства є ґрунтовний та комплексний аналіз факторів впливу, які створюють позитивні чи негативні передумови для формування і впровадження стратегії розвитку відповідного суб'єкта господарювання. Враховуючи специфіку сільськогосподарських підприємств, було виділено та проаналізовано природні фактори, економічні фактори (внутрішні та зовнішні), а також наукові дослідження і розробки.

5. Досліджено особливості формування та впровадження стратегії на сільськогосподарських підприємствах Миколаївської області шляхом проведення анкетного опитування їх керівників. Більш ніж половина опитаних респондентів здійснюють стратегічне планування і близько 10 % – не здійснюють. Найбільш популярними методами стратегічного планування серед керівників сільськогосподарських підприємств є ресурсний метод, що передбачає врахування наявних ресурсів та існуючих ринкових умов господарювання, і цільовий метод, який впливає з потреб ринку та попиту споживачів. Загалом керівництво сільськогосподарських підприємств, на яких здійснюється стратегічне планування, високо оцінює його вплив на покращення кінцевих результатів діяльності.

6. З метою визначення стратегічної спроможності сільськогосподарських підприємств було розроблено відповідну шкалу її оцінювання на основі побудованої збалансованої системи економічних показників. Ця система відображає характеристику використання земельних, фінансових, трудових та матеріально-технічних ресурсів. Кожен напрям передбачає розрахунок відповідних ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства. У залежності від рівня стратегічної спроможності сільськогосподарським підприємствам слід використовувати різні інструменти стратегічного аналізу та методи побудови стратегії. Також

було розроблено

типову стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства за методом хосин канрі.

7. Стратегічне планування діяльності підприємства є ступінчастим процесом, що передбачає проходження кількох послідовних етапів. Сформовано механізм здійснення стратегічного планування на сільськогосподарському підприємстві, що складається із трьох важливих етапів. Перший етап передбачає використання збалансованої системи економічних показників задля визначення рівня стратегічної спроможності сільськогосподарського підприємства. На другому етапі стратегічного планування необхідно провести стратегічний аналіз, використовуючи відповідні інструменти в залежності від рівня стратегічної спроможності підприємства. Третій етап стратегічного планування передбачає розробку стратегії подальшого розвитку підприємства із використанням спеціальних методів.

8. Моделювання процесу стратегічного планування із використанням розробленої методики було здійснено на приватному сільськогосподарському підприємстві “Рідна земля”, яке за основними показниками господарської діяльності є типовим підприємством досліджуваної галузі в Миколаївській області. Було встановлено, що це підприємство має середній рівень стратегічної спроможності. З урахуванням цього розробку стратегії його розвитку здійснено з використанням методу роудмеппінг, тобто побудовано дорожню карту реалізації стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. К. : НІСД, 2010. 288 с.
2. Князева О. А., Петрашевська А. Д., Франчук О. П. Стратегії управління послугами телекомунікаційних компаній в Україні // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 4. Ч. 2. С. 103-106.
3. Боришкевич І. І. Теоретичні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств // *Інноваційна економіка*. 2019. № 9-10. С. 88-92.
4. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства // *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2010. № 1 (22). С. 267-272.
5. Козак Л. В. Теоретико-методичні підходи формування стратегічного бачення та цілей позиціонування продукції аграрних підприємств // *Наукові записки Національного університету “Острозька академія”*. Острог : Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2017. Вип. 25. С. 42-49. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року / Ю. О. Лупенко, П. Т. Саблук, В. Я. Месель-Веселяк, М. Й. Малік та ін. К. : ІАЕ, 2001. 221 с.
6. Збарський В. К. Сутність поняття “стратегія розвитку” малого підприємства // *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2016. Вип. 181 (6). С. 36-45.
7. Лопатинський Ю. М. Базис інституційної трансформації аграрного сектора // *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2016. Т. 18. Вип. 2/1. С. 8-11.
8. Вяткіна Т. Г. Методологія розроблення стратегії управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств // *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 68-73.
9. Голік В. В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств
10. // *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 15-24.
11. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко,

О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко К. : Центр учбової літератури, 2016. 272 с.

13. Воронкова А. А., Воронкова А. В. Обґрунтування стратегії розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання // *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2016. № 137. URL: http://old.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/12.pdf (дата звернення: 14.06.2019).

14. Євчук Л. Роль стратегій зростання в забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // *Економіст*. 2011. № 9. С. 14-17.

15. Корецький М. Х., Дацій О. І., Дегтяр А. О. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 240 с.

16. Пізняк Т. І. Стратегічні пріоритети розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах світової фінансово-економічної кризи // *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2015. Вип. 3. С. 23-23.

17. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2010. 406 с.

18. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Стратегічний набір як невід'ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств // *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 284-289.

19. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб. : Питер, 2008. 20. 560 с.

21. Янишин Я. С., Квасній С. В. Необхідність та особливості адаптації молодих фахівців до управлінської діяльності // *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2010. Т. 12. № 3 (45). Ч. 5. С. 312-316.

22. Бурик З. М. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління // *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017. Вип. 1. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01\(11\)/2.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01(11)/2.pdf) (дата звернення: 27.11.2019).

23. Коритько Т. Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону // *Економічний простір*. 2008. № 12/1. С. 140-145.

24. Карл фон Клаузевиц – афоризми // Сайт “Мудрослов”. URL:

<http://mudroslov.ru/quotes?author=163&filter=author&page=2> (дата звернення 27.11.2019).

25. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2015. 105 с.

26. Завадський Й. С., Осовська Й. С., Юшкевич О. О. Економічний словник. К. : Кондор, 2006. 355 с.

27. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Стратегічне управління як невід’ємна складова розвитку сільськогосподарського підприємства // *Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах інтеграції: досягнення та проблеми* : матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (19-22 жовтня 2019 р.). Харків: 2019. С. 159-162.

28. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008. 496 с.

29. Яців І. Б. Прийняття інноваційних рішень менеджментом сільськогосподарських підприємств // *Формування ринкових відносин в Україні: Інноваційно-інвестиційна політика*. 2015. № 2 (129). С. 81-85.

30. Сельський А. А. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління // *Вісник Національної академії державного управління*. 2011. № 4. С. 32-39.