

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЕРВОМАЙСЬКА ФІЛІЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМ. МАКАРОВА

Кафедра Економіки та організації виробництва

«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

«__» _____ 20__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

На тему: Формування стратегії розвитку підприємства

Виконала студентка 55-Ек-183 групи

Мальована О.О.

Первомайськ 2021

ЗМІСТ

	Стор
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність стратегічного управління підприємством	8
1.2. Характеристика стратегій розвитку підприємства.....	16
1.3. Особливості формування системи стратегічного управління підприємств	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	34
2.2. Аналіз впливу макросередовища на стратегічний розвиток підприємства	40
2.3. Оцінка внутрішніх чинників стратегічного розвитку підприємства.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	71
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку	71
3.2. Напрями реалізації обраної стратегії розвитку	78
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	90
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	98

ВСТУП

В ринкових умовах господарювання механізм стратегічного управління аграрними формуваннями перебуває на етапі становлення. Нестабільність зовнішнього середовища підприємств сприяє появі нових методів, систем і підходів до управління. На сьогодні більшість вітчизняних аграрних підприємств працюють у середовищі, що швидко змінюється та важко передбачається, саме тому гостро стоїть потреба використання у практичній діяльності методів формування стратегії підприємства.

Однак, враховуючи низький рівень інформованості та заінтересованості в побудові й управлінні стратегічним розвитком аграрних формувань з боку керівництва, використання старих підходів до управління, практична реалізація стратегічного підходу в управлінні в багатьох аграрних підприємств не здійснюється взагалі. У більшості аграрних підприємств не здійснюється розробка ефективної системи стратегічного управління, а існує лише орієнтація на розмиті цілі.

Формування стратегії є вагомим інструментом забезпечення довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств. Практичне застосування стратегічного управління має на меті забезпечення результативності діяльності підприємства і формування його нових конкурентних переваг, що передбачає обґрунтування ефективної стратегії їх розвитку.

Разом з тим особливості сільськогосподарського виробництва, відсутність адаптованих методик оцінки типів їх розвитку призводять до його практичного застосування лише незначною кількістю підприємств, останні ж надають перевагу ситуаційному управлінню, яке дає можливості забезпечити утримання ринкової позиції тільки в коротко- та середньостроковій перспективі.

Рівень формування стратегії у сільськогосподарських підприємствах знаходиться на досить низькому рівні. У сучасних умовах його можна назвати

задовільним, оскільки він забезпечує виживання господарств, проте, для подальшого розвитку аграрного сектору та їх розширеного відтворення керівництву підприємств необхідно головну увагу зосередити саме на стратегічному управлінні. Все це робить тему дослідження надзвичайно актуальною, позаяк вона має не лише теоретичне, але й глибоке практичне значення для аграрних формувань в нинішніх умовах

Дослідженню теоретичних основ та особливостей формування стратегії підприємств присвячено значну кількість робіт зарубіжних і вітчизняних учених-економістів, серед яких варто відзначити наукові праці І. Ансоффа Дж.Р. Еванса, В. Гамалія, Ф. Котлера, В.Корінева Л.. Балабанової, П.. Діксона, А.Загороднього, В.Мікловдаи, С. Свірідової, В.Харченко, Юданова та інших. Проблемам реалізації стратегії сільськогосподарської продукції, та моделювання розвитку, приділяється велика увага у роботах О. Панухника, В. Россохи, І.Чукіної, Ястремської та ін. Незважаючи на значний науковий доробок, дана тематика не втрачає своєї актуальності, адже кожне сільськогосподарське підприємство має свої специфічні особливості господарювання.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування стратегії та розвитку сільськогосподарських підприємств.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі вирішено наступні завдання:

- узагальнити основні поняття стратегії сільськогосподарськими підприємствами;
- виокремити базові стратегії підприємства та дати їх характеристику;
- вивчити теоретичні підходи до впровадження та оцінки формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств
- надати загальну характеристику СВК ім. Фрунзе;

- проаналізувати макроекономічні чинники та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств, зокрема СВК ім. Фрунзе;
- провести оцінку стратегічного потенціалу розвитку СВК ім. Фрунзе;
- висвітлити практичні аспекти реалізації формування стратегії сільськогосподарського підприємства;
- обґрунтувати впровадження стратегії розвитку СВК ім. Фрунзе
- розробити конкретні пропозиції щодо напрямів реалізації обраної стратегії розвитку СВК ім. Фрунзе;

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства на прикладі ТОВ СВК ім. Фрунзе.

Методи дослідження, що були застосовані в процесі виконання випускної роботи: як: логічний, економіко-статистичний, комплексний, історичний, абстрактно-логічний, графічний, статистичних угруповань, системного аналізу, індукції та дедукції– для дослідження організаційних та практичних засад стратегічного управління підприємства; класифікації і порівняльних характеристик – для виділення характеристик системи управління; економіко-математичні методи – для встановлення характеру зв'язку досягнутих результатів з понесеними витратами та використаними ресурсами, метод порівняльного аналізу, кореляційний аналіз, регресійний аналіз економіко-статистичний, прогностичний, комплексний (PEST - аналіз , SWOT-аналіз), історичний, абстрактно-логічний, графічний, статистичних угруповань, системного аналізу, індукції та дедукції.

Інформаційною базою при написанні випускної кваліфікаційної роботи слугували: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з теорії стратегії та розвитку сільськогосподарського підприємства; періодичні фахові видання;

первинні документи, реєстри аналітичного та синтетичного обліку; фінансова, статистична і податкова звітність, а також внутрішня документація СВК ім. Фрунзе, ресурси мережі Internet, нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, результати власних досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТОЕРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність стратегічного управління підприємством

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. [7, с. 23]. З грецького «strategy» перекладається як «уміння генерала». Цей термін первісно характеризував уміння керівника, яке він демонструє в процесі прийняття рішення [7, с. 59]. Увів поняття стратегії О. Македонський, який за допомогою вмілих стратегій завоював майже весь відомий на той час для європейця світ. [6, с. 59].

Термін «стратегічне управління» введено у вжиток на межі 60-70-х років XX ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою.

Стратегічне управління – це таке управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [4].

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди

зможе розпізнати за успіхом підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію [41, с.136].

На думку Свірідової С.С. суть стратегічного управління полягає у формуванні і реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю і оцінки змін, що відбуваються, в її діяльності з метою підтримки здібності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища [31, с.111].

Варто зазначити, що термін «стратегічне управління» і «стратегічний менеджмент» досить часто використовуються як синоніми, хоча деякі науковці вважають, що ці поняття не повністю ідентичні. Остання точка зору здається більш аргументованою, оскільки смислова різниця термінів управління та менеджмент пов'язана з їх структурною основою [40, с. 11].

Кожен напрям стратегічного управління відрізняється від стратегічного менеджменту механізмами впровадження і реалізацією на практиці. Але для успішного розвитку підприємства необхідно розглядати їх у єдності. Найбільш всеохоплюючим є системний підхід до стратегічного управління як до набору взаємозалежних елементів, спрямованих на реалізацію мети, завдань підприємства шляхом виконання функцій планування, аналізу, комунікації, мотивації, контролю, оцінки, ухвалення управлінських рішень, в контексті сформованої загальної концепції розвитку підприємства. При цьому результативність стратегічного управління забезпечується дотриманням процесу його здійснення, який включає декілька взаємопов'язаних етапів, зокрема: розроблення місії підприємства; визначення цілей організації; оцінка й аналіз зовнішнього середовища; визначення сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка стратегії [15, с. 17].

Дж. Пірс і Р. Робертсон вважають, що предмет стратегічного управління це є розробка і реалізація стратегії. Вона включає визначення місії, філософії, генеральної мети; аналіз та прогноз конкурентного середовища; конкурентних переваг та загроз діяльності підприємства; планування цілей і стратегії. Таким

чином, стратегічне управління є набором рішень і дій з формування й виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації [25, с. 18].

Мета стратегічного управління - це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства .

Об'єктами стратегічного управління є організації, стратегічні господарські підрозділи і функціональні зони організації

Предметом стратегічного управління є:

- проблеми, які прямо пов'язані з генеральними цілями організації;
- проблеми і рішення, пов'язані з яким-небудь елементом організації, якщо цей елемент необхідний для досягнення цілей, але в даний час відсутній або є в недостатньому об'ємі;
- проблеми, пов'язані із зовнішніми чинниками, які не можливо контролювати.

При цьому стратегічне управління будується на єдності наступних підходів:

- ціленаправленості – тобто стратегічне управління має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей;
- системності – елементи середовища і потенціалу підприємства оцінюються і управляються комплексною взаємозв'язку і взаємообумовленості
- ситуативності– систематично відслідковується зміни середовища і проводиться адекватне коригування стратегічних планів і рішень залежно від динамічних змін ситуації;
- інтегральності– об'єднання зусиль можливостей і сильних сторін на подолання загроз і слабкостей потенціалу та на досягнення в кінцевому підсумку стратегічних цілей;
- інноваційності–лише систематичне впровадження досягнення науково-технічного прогресу забезпечить високу конкурентність підприємства і успішне досягнення ним стратегічних цілей;
- когнітивності–як передумова стратегічних змін.

Відповідно до стратегічного управління виокремлено процеси безпосередньої розробки стратегії, стратегічного планування й стратегічного управління в цілому та диференційовано сукупність функцій стратегічного управління на такі групи:

- функції управління процесом визначення цільових орієнтирів,
- функції управління процесом розробки стратегій,
- функції управління процесом реалізації стратегій (рис.1.1.).

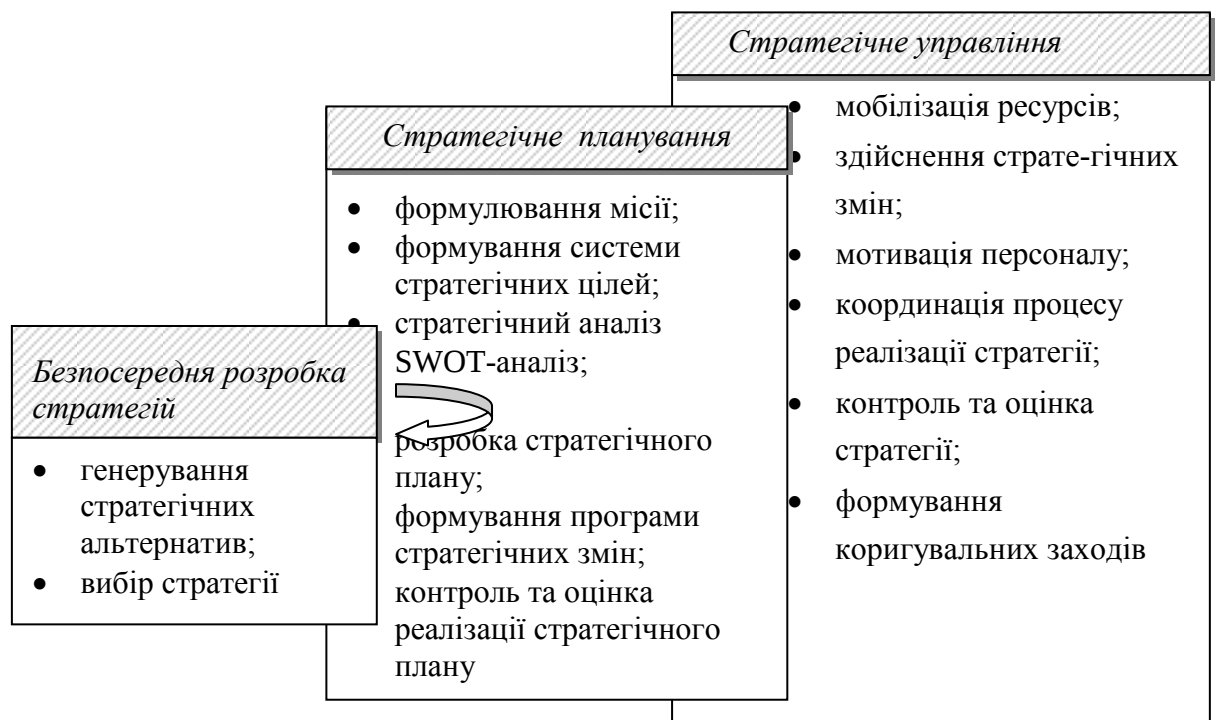


Рис.1.1. Стратегічне управління крізь призму здійснюваних функцій [31].

Свірідова С.С., виділяє у стратегічному управлінні п'ять функцій:

- планування стратегії;
- організація виконання стратегічних планів;
- координація дій з реалізації стратегічних завдань;
- мотивація на досягнення стратегічних результатів;
- контроль за процесом виконання стратегії [31, с.112].

Впровадження стратегічного управління має незаперечні переваги:

- в цілому можливість піднятися над турбулентністю середовища чітко бачити і забезпечувати досягнення стратегічних цілей;

- гнучкість управління зведення до мінімуму негативних наслідків швидких змін і невизначеності середовища;
- зміцнення і розширення конкурентних переваг забезпечення високої конкурентостійкості підприємства;
- забезпечення майбутньої прибутковості та інших стратегічних цілей;
- суттєве зниження ймовірності банкрутства.

Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зроблений науковцем І. Ансоффом (1965 р.), який виділяв два види управління: стратегічний і оперативний. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [41, р. 101 - 104]. Виділення складової стратегічного та оперативного управління, на нашу думку, дозволило змінити підходи до цих видів управління залежно від орієнтації на короткострокову перспективу чи довгостроковий горизонт управління

При розкритті сутності стратегічного управління, перш за все, необхідно визначити чіткі межі, що дозволяють відрізнити його від оперативного і тактичного управління (рис.1.2.).

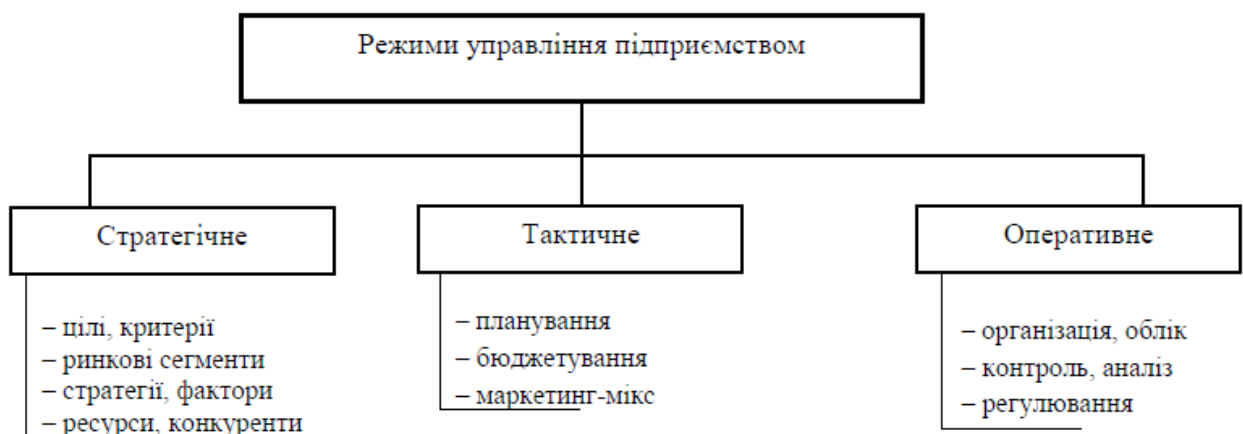


Рис.1.2. Види управління підприємством

Стратегічне і оперативне управління є режимами, наявними всередині керуючої підсистеми, які використовуються одночасно. Стратегічне управління

дозволяє забезпечити діяльність організації в майбутньому, при зміні зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, в той час як, оперативне управління використовує розроблену раніше стратегію з метою поточного досягнення цілей організації. Порівняльний аналіз ключових характеристик оперативного і стратегічного управління наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз ключових характеристик оперативного і стратегічного управління

№ пп	Ключові характеристики	Оперативне управління	Стратегічне управління
1.	Місія, ключова ціль	Організація діяльності для виробництва продукції, робіт і послуг з метою одержання прибутку	Стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі через встановлення динамічного балансу з оточенням
2	Орієнтири менеджменту)	Дослідження внутрішніх можливостей аграрного підприємства, пошук резервів прибутковості через ефективне використання ресурсів	Вивчення зовнішньої позиції підприємства на ринку, пошук можливостей у конкурентній боротьбі, ідентифікація стратегічних змін в оточуючому середовищі і адаптація до них
3.	Фактор часу	Орієнтир на короткострокову та середньострокову перспективу.	Орієнтир на довгострокову перспективу.
4.	Система управління	Базується на функціях і організаційних структурах, процедурах, техніці та технології.	Підсистемами управління є персонал, система інформаційного забезпечення, комунікації, ринок, виробництво.
5.	Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих функцій.	Погляд на працівників як на стратегічний ресурс підприємства та джерело його добробуту.
6.	Оцінка ефективності управління	Ефективність визначається як прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу.	Ефективність визначається своєчасністю і точністю реакції підприємства на стратегічні зміни і нововведення в зовнішньому середовищі.

Істотною відмінністю стратегічного управління, від оперативного, є його гнучкість, відсутність суворої структурованості. Оперативне управління є суворо регламентованим, більш стійким до змін. Дана обставина впливає і на тип організаційної поведінки управлінської структури. Для стратегічного управління буде характерний підприємницький тип управління, а оперативне

управління може бути успішно реалізовано за рахунок правильності прийняття управлінських рішень.

Стратегічне управління можна визначити як організаційно-економічний процес, який включає всесторонній економічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища аграрного підприємства, на основі якого формуються мета діяльності суб'єкта господарювання, яка б забезпечила конкурентоспроможність як підприємства, так і його продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, прибутковість виробничої діяльності та економічний розвиток.

Таким чином, передумовою впровадження стратегічного управління є доцільність розширення горизонту уваги вищого менеджменту на проблеми зовнішнього середовища підприємства, з відповідною реакцією на зміни, які відбуваються в ньому. Отже, можна зробити висновок про значні переваги стратегічного управління в порівнянні з оперативним [37, с. 213-214].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає можливості досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, “дерева цілей”, стратегій, “стратегічного набору”, стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [2].

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація - це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей. Доцільно виділити основні положення стратегічного управління:

1. Стратегічне управління дає чітке уявлення про стратегічний потенціал розвитку підприємства, його майбутнє положення і можливість існування в конкурентному середовищі в довгостроковому період

2. Система стратегічного управління – це своєрідна філософія існування підприємства, політика ведення бізнесу, що базується на розробці стратегії розвитку на засадах системного і підприємницького підходів, високому професіоналізмі менеджерів із залученням всього персоналу до прийняття й реалізації стратегічних рішень.

3. Функціонування системи стратегічного управління вимагає створення відповідного підрозділу, функції якого пов'язані з постійними дослідженнями зовнішнього середовища, розробкою і реалізацією стратегічних планів розвитку підприємства [18, с. 24-25].

Стратегічне управління дозволяє досягти таких основних результатів:

- створити системний потенціал для досягнення цілей організації. Цей потенціал складається: з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що

входять в організацію; виробленої продукції(послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу організації;

- структури організації та її внутрішніх змін, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію.

1.2. Характеристика стратегій розвитку підприємства

Стержнем стратегічного управління виступає система стратегій, що включає ряд взаємозв'язаних конкретних підприємницьких, організаційних і трудових стратегій.

Питаннями класифікації стратегій займалося чимало вчених, серед яких Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін. Як свідчить аналіз праць науковців, існує досить багато класифікацій стратегій підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Так, варто зазначити, що майже всі автори виділяють так звані базові (або еталонні) стратегії, однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) та стратегії уходу. А. Томпсон додатково виділяє такі класифікаційні ознаки стратегій – за напрямом перетворення, за характером впливу, за складністю тощо, що робить класифікацію стратегій підприємств вичерпною та дещо перевантаженою для визначених цілей тієї чи іншої праці або дослідження. Саме тому в табл. 1.2. наведено узагальнену класифікацію стратегій підприємства.

Таблиця 1.2.

Класифікація стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	Корпоративна
	Операційна
	Ділова
	Функціональна
За функціональним критерієм	Маркетингова
	Виробнича
	Фінансова
	Організаційна
	Соціальна
За стадіями життєвого циклу	Зростання
	Утримання
	Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Лідера
	Претендента
	Послідовника
	Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат
	Диференціації
	Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації
	Диверсифікації
За напрямками розвитку	Інтенсивного росту
	Інтеграційного росту
	Диверсифікованого росту

Види базових стратегії та їх характеристика показана на рис. 1.3

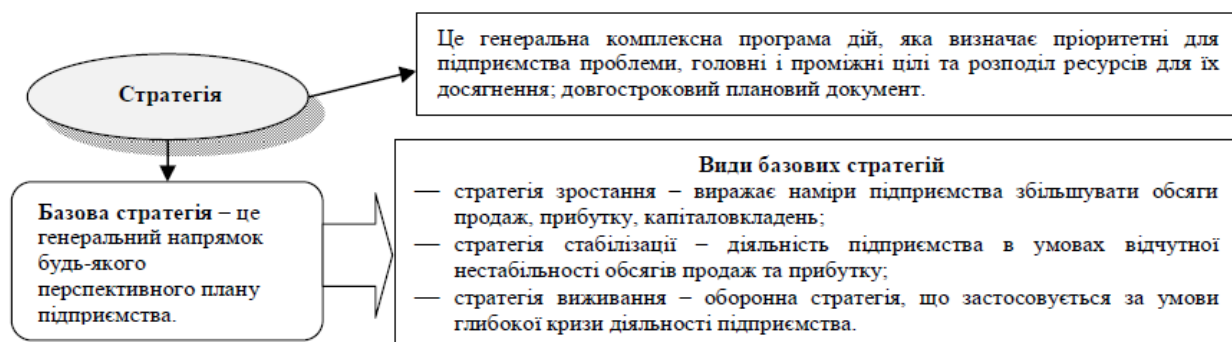


Рис.1.3. Види базових стратегій підприємства [31].

Вибір захисної або наступальної моделі поведінки зумовлює вибір однієї з трьох базових стратегій підприємства (табл. 1.3).

Загальні стратегії розвитку підприємства

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

До стратегій розвитку вищеназвані вчені-економісти відносять стратегію росту, яка притаманна великим організаціям, які бажають у найкоротші терміни зайняти лідируючі позиції. Характерні ознаки, властиві стратегії розвитку підприємства, які ілюструє рис. 1.4.



Рис. 1.4. Ознаки стратегії розвитку підприємства

Під стратегією розвитку (зростання) сільськогосподарських підприємств слід розуміти генеральний план дій обґрунтованої економічної поведінки, що дозволяє пов'язати в єдине ціле конкретно визначені цільові установки та завдання, шляхи їх досягнення, які забезпечуватимуть саморегулювання і вплив на макро-, мікро-, мезо- і наносередовище функціонування в довгостроковій перспективі. При цьому засобами досягнення цілей служать як інтенсивний розвиток усіх елементів виробничо-господарської системи підприємства на основі розподілу обмежених ресурсів гранично ефективним чином, так і їх інноваційний розвиток.

Класифікація стратегій розвитку має спрямовуватись на впорядкування низки стратегій для вирішення теоретичних і практичних завдань у майбутньому.

Існують три основні альтернативи стратегії росту: прискорений (концентрований), інтегрований і диверсифікований ріст. У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі перелічені стратегії називаються базисними (еталонними) стратегіями розвитку підприємства [16].

Стратегія обмеженого росту – це стратегічна альтернатива, яка характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції [2, с. 72]. Деякі вчені-економісти відносять до стратегій розвитку стратегію скорочення, яка приймається при економічному спаді і загрозі банкрутства. Дана стратегія містить такі альтернативи: стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат, стратегія «збору врожаю», ліквідація підприємства.

Визначення терміну «розвиток» у працях деяких науковців дає нам можливість стверджувати, що відносити стратегію скорочення до стратегій розвитку як таких є помилковим [17, с.366].

Стратегія скорочення витрат та стратегія скорочення організації можуть входити до складу основної стратегії розвитку організації в якості допоміжних заходів на короткостроковій основі в рамках комплексу дій,

спрямованих на розвиток підприємства. Тому виокремлення даних стратегій як повноцінних стратегій розвитку не є доречним.

Що стосується стратегії «збору врожаю» та стратегії ліквідації підприємства, то, на нашу думку, вони не можуть відноситися до стратегій розвитку, адже скорочення діяльності організації або її ліквідація не є показником прогресу, а, навпаки, є ознакою регресу, тобто руху назад, деградації, занепаду, зміни у гірший бік і т.д.

Серед науковців існує багато різних думок стосовно видів стратегій розвитку. Так, А.Т. Зуб вважає, що в загальному вигляді організація має п'ять варіантів стратегічного розвитку: залишити все без змін, забезпечити внутрішнє зростання, обрати стратегію зовнішнього зростання, провести вилучення вкладень або вийти на міжнародний ринок [11, с. 95].

Визначають три основні види стратегій розвитку: стратегія стабільності, стратегія зростання, стратегія скорочення. Трен'єв Н.Н. виокремлює основну (підвиди: зростання, підтримання, догляду, комбінована), конкурентну (підвиди: зниження цін, диференціація, концентрація) та функціональну стратегію підприємства. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення обраного нею напрямку в організації. М. Портер до конкурентних стратегій відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг [2]: лідерство за низькими витратами, диференціації та фокусування. Порожня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. їх називають стратегіями функціонування [26, с. 82]:

1. Стратегія лідерства у мінімізації витрат виробництва (або цін). У центрі уваги цієї стратегії – низькі витрати порівняно з конкурентами. Перевага по відношенню до витрат створює відносно ефективний бар'єр від п'яти конкурентних сил.

2. Стратегія диференціації. Метою стратегії є надання продукту-товару відмінних якостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від пропозицій конкурентів.

3. Стратегія фокусування, тобто спеціалізація на потребах одного сегмента чи конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета її – задовольнити потреби вибраного сегмента краще, ніж конкуренти.

На основі теорії конкурентних стратегій, яка дозволяє пояснити спосіб становлення і розвитку підприємства, А.Ю. Юданов розробив класифікацію конкурентних стратегій, що включає чотири види: експлерентна (піонерська) – означає вихід на ринок із новим (інноваційним) продуктом і захоплення частини ринку; віолентна (силова) – характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, випереджаючи конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу; патієнтна (нішова) – полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками; комутантна (стратегія пристосування) – полягає в пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, за тими чи іншими причинами не зайнятих віолентами і пацієнтами [39, с. 53-57]. Конкурентні стратегії деталізуються у функціональних стратегіях, що дозволяє підприємствам вирішувати конкретні задачі свого розвитку в конкретних умовах та досягати певних цілей. У науковій літературі їх доволі значна кількість, але в цілому можна виділити такі: товарно-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, фінансово-інвестиційна стратегія, технологічна стратегія, соціальна стратегія, інтеграційна стратегія.

Таким чином, стратегія підприємства може мати або не мати визначених ознак. Тому можна здійснити поділ стратегій підприємства на ті, що мають ознаки стратегій розвитку, і ті, що їх не мають. До першої категорії, на нашу думку, слід віднести: стратегію росту, стратегію обмеженого росту (якщо передбачає якісні зміни), стратегії диференціації та фокусування, стратегію лідера, стратегію атакування, стратегію послідовника, стратегію нішера, експлерентну стратегію, віолентну стратегію (окрім етапу «неповороткого бегемота»), патієнтну стратегію. Перелічені стратегії мають визначені нами ознаки, тому можуть бути занесеними до даної категорії. Але слід зауважити,

що даний перелік не є вичерпним, тому що існує значна кількість функціональних стратегій, які за різних умов можуть бути або не бути віднесеними до стратегій розвитку. До тих стратегій, що не мають ознаки стратегій розвитку, на наш погляд, слід віднести: стратегію скорочення, комутантну стратегію і стратегію обмеженого росту (якщо вона не передбачає якісних змін).

На основі отриманих в ході дослідження результатів стало можливим здійснити розподіл стратегій на групи на основі рівнів прийняття стратегічних рішень (корпоративна, конкурентна, функціональна) та з урахуванням визначених нами в ході дослідження ознак, властивих стратегії розвитку. Доцільним, на наш погляд, є класифікація стратегій «за ступенем відношення до розвитку». В межах групи пропонується виділити 3 групи:

1. стратегії першого ступеня відношення до розвитку;
2. стратегії другого ступеня відношення до розвитку;
3. стратегії третього ступеня відношення до розвитку. Результати подані у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація стратегій за ступенем відношення до розвитку

№ п/п	Ступінь відношення до розвитку	Характеристика ступеня	Стратегії за ступенем відношення до розвитку
1	I ступінь	Наявність усіх специфічних ознак стратегії розвитку	Стратегія росту, стратегія обмеженого росту (у разі наявності якісних змін)
2	II ступінь	Є стратегією розвитку лише на конкретному її етапі	Стратегії диференціації та фокусування, стратегія лідера, стратегія атакування, стратегія послідовника, стратегія нішера, експлерентна стратегія, віолентна стратегія (окрім етапу «неповороткого бегемота»), патісінтна стратегія
3	III ступінь	Передбачають лише якісно нові форми	Функціональні стратегії у разі передбачення якісно нових форм (товарно-ринкова: лідерство за якістю профільної продукції, розширення охопленого сегмента ринку збуту, оновлення номенклатури виробництва тощо; ресурсна стратегія: якісно нова технологія використання ресурсів тощо; технологічна стратегія: унікальна технологія виробництва тощо)

Стратегія економічного розвитку сільськогосподарського підприємства в контексті активізації виробничої діяльності повинна виходити з розуміння

цілісності матеріально-речових, соціально-психологічних, соціально-економічних, грошово-фінансових, техніко-технологічних й інших процесів як важливих складових суспільного виробництва.

Загальновідома практика реалізації стратегії розвитку підприємств базується на розподілі її на складові частини, які взаємопов'язані між собою. Виходячи з аналізу літературних джерел [16, 31,33], у науковій площині прийнято виділяти чотири основних види стратегій розвитку виробництва як однієї з найважливіших функціональних стратегій підприємства (рис.1.5).

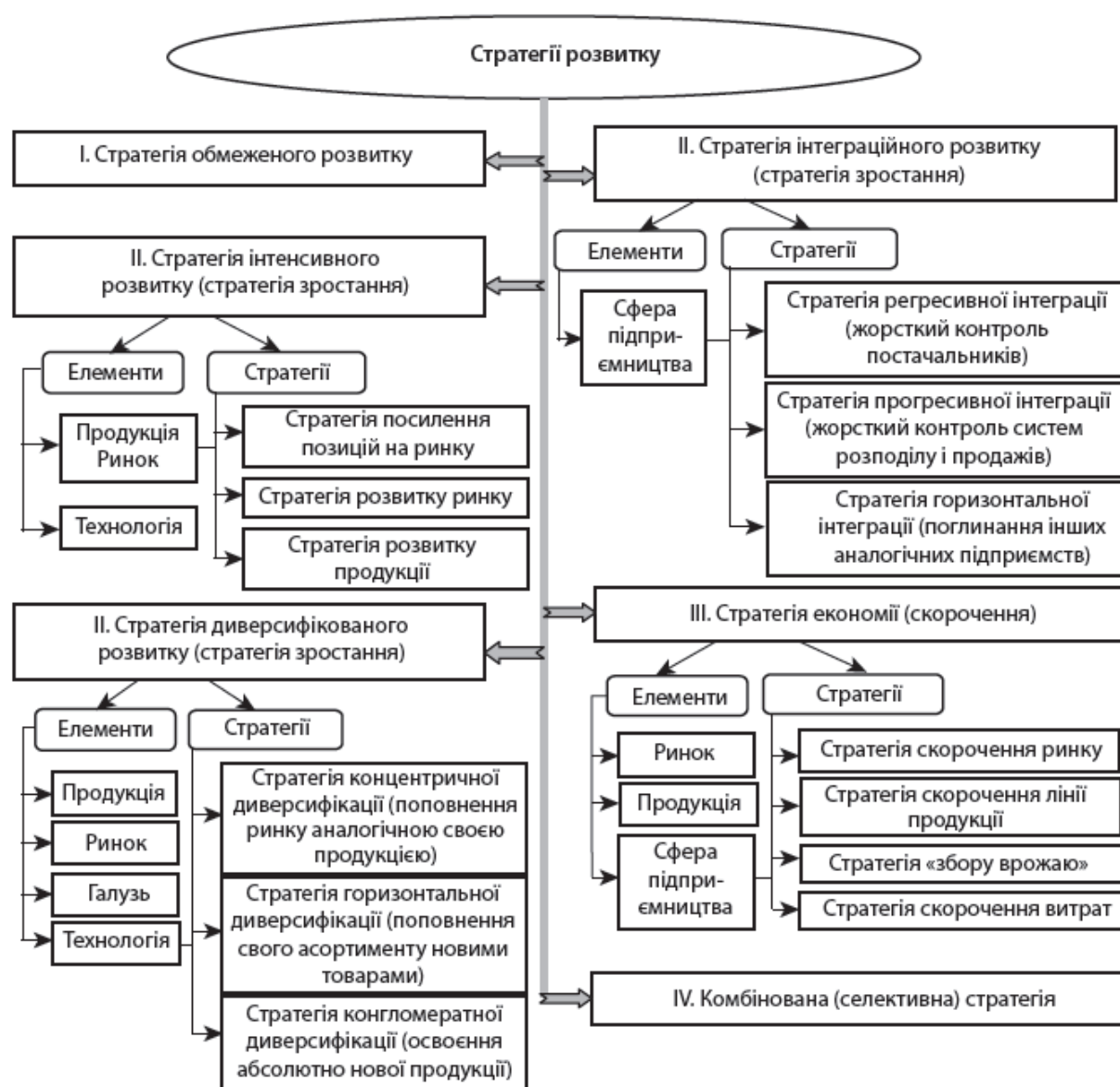


Рис. 1.5. Види стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств

1.3. Особливості формування системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств

Основні складові стратегічного управління агропромисловим комплексом витікають із основних закономірностей характеру сільськогосподарського виробництва. До найбільш важливих факторів, які мають прикладне значення, можна віднести такі:

- вибір стратегії сільськогосподарських товаровиробників значно залежить від природно-кліматичних умов;
- проведення стратегічних змін у структурі управління сільськогосподарського підприємства ускладнюється територіальною розкиданістю виробництва, віддаленістю структурних підрозділів від центру, що ускладнює збір і опрацювання інформації, веде до несвоєчасного коректування обраних стратегій на всіх рівнях управління, запізненому прийняттю оперативних рішень;
- на вибір стратегії сільськогосподарськими товаровиробниками значний вплив мають зміни в демографічному і соціально-культурному середовищі, оскільки продукція сільського господарства – продовольство забезпечує фізіологічну потребу населення і складає основу в його життєзабезпеченні;
- реалізація обраних стратегій сільськогосподарськими товаровиробниками пов'язана з високим рівнем ризику, оскільки сільськогосподарське виробництво відрізняється сезонністю;
- у сільському господарстві зберігається структура і система відносин, що відповідає вільній ринковій конкуренції, яка в інших галузях економіки достатньо різна;
- неможливість збільшення цін на продовольство, пропорційне зростанню цін на промислову продукцію, обумовлює диспаритет цін на продукцію сільського господарства і засоби виробництва для сільського господарства, енергоносії та послуги;
- сільське господарство характеризується різноманітністю організаційно-правових форм господарювання;

- сільське господарства має більш низьку доходність, порівняно з іншими галузями, високу капіталомісткість, тривалий період обороту капіталу

Формування системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств повинно відповідати багатьом вимогам. Серед них слід відмітити орієнтацію виробництва на попит, на задоволення потреб ринку та вимоги конкретних споживачів продукції. Управління конкурентоспроможністю продукції означає постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва та отримання бажаних результатів із меншими затратами [36].

Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами має свої особливості. Фактори, що впливають на стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами, наведені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Фактори, що впливають на стратегічне управління сільськогосподарських підприємств

Фактори	Вплив факторів
Природно-кліматичні умови	Природне середовище безпосередньо впливає на діяльність виробників, а не побічно, як для промислових підприємств.
Територіальне розосередження виробництва	Несвоєчасне коригування обраних стратегій на всіх рівнях управління. запізнювання прийняття оперативних рішень
Сезонність	Реалізація обраних стратегій сільськогосподарськими виробниками пов'язана з високим рівнем ризику
Обмежена диверсифікація сільськогосподарської продукції	Диспаритет цін на продукцію сільського господарства і промислову продукцію для сільського господарства
Різноманіття організаційно - правових форм господарювання	Різна ступінь і сила впливу зовнішніх факторів

Складено автором за матеріалами [12, с. 4].

Пріоритетними цілями сільськогосподарських підприємств в рамках стратегічного управління є:

- зміцнення позицій на ринку АПК, в тому числі шляхом диверсифікації виробництва, освоєння нових ринків;

- поліпшення загального фінансово-економічного стану, що досягається не тільки маневруванням своїми активами, упорядкуванням фінансових розрахунків і рядом інших дій;

- завоювання високої ділової репутації, для чого необхідно здійснювати бездоганну внутрішньо-організаційну політику, висуваючи як безумовний пріоритет своєчасне виконання укладених контрактів, чесність в розрахунках, високий рівень якості товарів та послуг;

- забезпечення високої надійності у виробничо-господарській діяльності шляхом створення виробничих і ресурсних резервів, страхових резервних фондів, розвиненої системи страхування ризиків. и шляхом зростання обсягів виробництва, а й режимом економії,

У зв'язку з цим можна стверджувати, що формування стратегічного управління сільськогосподарських підприємств повинно відповідати вимогам, що забезпечують:

- орієнтацію виробництва на попит, потреби ринку (на запити конкретних споживачів);

- постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва й одержання оптимальних результатів з меншими витратами;

- господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності фермерського господарства; гнучкість, здатність здійснювати поточне коригування цілей і програм залежно від стану кон'юнктури ринку;

- забезпечення взаємозв'язку між матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими потоками фермерського господарства;

- визначення вимог до якості продукції, транспортування, попиту, споживанням;

- використання сучасної інформаційної бази з комп'ютерною технікою для різноманітних розрахунків при прийнятті обґрунтованих і оптимальних рішень.

Процес стратегічного управління необхідно починати з визначення діяльності організації з урахуванням зовнішніх і внутрішніх потреб.

Далі формується філософія і місія організації, здійснюється постановка стратегічних цілей за трьома напрямками в організації.

Етап розробки стратегії складається з декількох підетапів.

Дослідження показали, що розробка стратегії стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, може здійснюватися за наступними етапами [36] :

- перший етап - аналіз зовнішнього середовища;
- другий етап - аналіз внутрішнього середовища організації;
- третій етап SWOT – аналіз;
- четвертий етап – формування стратегії;
- п'ятий етап – реалізація стратегії;
- шостий етап – адаптація господарства до стратегічного плану;
- сьомий етап – порівняння досягнутих результатів з теоретичним планом.

Для кращого розуміння, ми скомпонували етапи стратегічного управління сільськогосподарським підприємством в структурно-логічну схему, (рис.1.6).



Рис.1.6 Структурно-логічна схема організації стратегічного управління на підприємстві

Етап реалізації стратегії складається з двох під-етапів.

Перший під етап – адаптація структури організації до вимог стратегічного плану. Другий – адаптація культури до вимог стратегічного плану. Так як процес стратегічного управління є безперервним, то його цикл замкнутий. На останньому етапі здійснюється порівняння досягнутих результатів із запланованими, контроль і регулювання попередніх етапів.

Визначення пріоритетів розвитку підприємства - важливе і складне завдання, що стоїть перед його керівництвом. Пріоритети стратегічного розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та перспективності.

Можливі безліч напрямків стратегічного розвитку, робота з якими ведеться в різних поєднаннях з урахуванням їх безпосередньої та перспективної важливості. Всі їх можна об'єднати в наступному переліку:

- розвиток технологій - кінцевою метою є виробництво продукту з заданими параметрами найбільш економічним і доцільним способом. Реалізується шляхом розробки і / або придбання нових або вдосконалених технологій;

- розвиток продукту - кінцевою метою є формування конкурентоспроможної товарної маси, що успішно реалізується на ринку і приносить підприємству бажаний дохід. Реалізується шляхом вдосконалення продуктів, що випускаються, освоєння нових видів продукції, диверсифікації або звуження продуктового портфеля і видів діяльності;

- розвиток ресурсної бази - кінцевою метою є забезпечення підприємства необхідними ресурсами необхідної якості в необхідні терміни і в необхідному обсязі. Реалізується шляхом модернізації, оновлення та розширення виробничої бази, формування конкурентоспроможного персоналу, оптимізації фінансування;

- розвиток управління - кінцевою метою є створення і підтримання ефективної системи управління підприємством, його підрозділами та видами діяльності. Реалізується шляхом розробки і впровадження сучасних технологій управління підприємством [6].

Існують різні підходи, методики, що дозволяють оцінювати роботу підприємства, які можуть використовуватися при визначенні напрямків і пріоритетів його розвитку. При їх виборі необхідно виходити з таких передумов:

— розвиток - процес динамічний, тому при проведенні аналізу неможна ґрунтуватися переважно на показниках статички, а проводити аналіз показників динаміки за досить тривалий період, виконуючи як ретроспективний аналіз, що дозволяє оцінити сформовані тенденції розвитку підприємства, так і перспективний (прогнознй) аналіз, що дозволяє оцінити перспективи розвитку підприємства як результат вибору різних пріоритетів і альтернатив;

— розвиток - є результат, який залежить від наявної «бази» (можливостей) підприємства, тому необхідно вивчити, виміряти і оцінити потенціал розвитку підприємства, який, з одного боку, обмежує перелік можливих напрямків і пріоритетів розвитку, а з іншого боку, показує ті напрямки, до реалізації яких підприємство більш схильне;

— розвиток - є складне, комплексне поняття, тому розробка обґрунтованої стратегії розвитку вимагає виконання великого обсягу аналітичної роботи, включаючи економічний, маркетинговий та інші види аналізу діяльності підприємства. При цьому, незважаючи на складність і важливість процесу розвитку, все безліч використовуваних методик і показників необхідно звести до обґрунтованого мінімуму для забезпечення швидкості прийняття рішень і дотримання принципу ефективності процесу управління розвитком.

Таким чином, підставою для остаточного вибору пріоритетів розвитку підприємства є великий обсяг аналітичної роботи, що включає:

1) аналіз стану підприємства на поточний момент, включаючи розрахунок і аналіз показників забезпеченості, інтенсивності та ефективності використання ресурсів підприємства та результативності функціонування підприємства в цілому, вивчення їх динаміки і порівняння з планом; оцінку сформованої системи управління підприємством в цілому, його виробничої, фінансової та маркетингової діяльності;

2) аналіз стану підприємства і його продукції на ринку, включаючи оцінку конкурентоспроможності товарів, що випускаються, визначення займаної частки ринку і позиції підприємства на ринку, вивчення динаміки досліджуваних показників і порівняння їх з планом;

3) визначення «сильних» і «слабких» сторін підприємства;

4) прогноз розвитку ринку як результат аналізу тенденцій, що склалися,

а також існуючих небезпек, ризиків і можливостей;

5) визначення перспективних сфер і видів діяльності, сегментів ринку;
6) аналіз інвестиційних та інноваційних можливостей підприємства з метою визначення здатності підприємства до самостійної розробки і впровадження нововведень за ключовими напрямками діяльності;

7) формування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства як продовження позитивних тенденцій його розвитку і використання його сильних сторін або як подолання негативних або навіть кризових тенденцій в розвитку підприємства, подолання і зміцнення його слабких сторін [20].

Виконання робіт на етапах (1) - (6) покладається на співробітників відповідних підрозділів і служб підприємства або на спеціально створену експертну (аналітичну) команду. Етап (7) є ключовим і покладається безпосередньо на керівництво підприємства.

Отже, пріоритети розвитку підприємства повинні бути встановлені в наступних функціональних областях:

Таблиця 1.6.

Класифікація стратегічних цілей підприємств

1. Продукти і ринки	Поставити цілі в області ринкової діяльності - значить визначити: 1. сегменти ринку, на яких це підприємство надає перевагу і планує працювати, 2. географію ринків, на яких повинна бути представлена торгова марка даної фірми, 3. як побудувати систему маркетингу, 4. як побудувати системи просування і збуту, 5. яку цінову політику проводити в кожному з займаних сегментів ринку.
2. Ресурси	Цілі, що стосуються ресурсного потенціалу підприємства, зачіпають такі питання: 1. який повинен бути рівень витрат, 2. який необхідний рівень прибутку, 3. як сформувати необхідну інвестиційну базу, 4. як організувати матеріально-технічну та наукову базу виробництва, 5. скільки і які сфери діяльності повинні бути присутніми в портфелі підприємства, 6. як організувати і де розмістити виробництво.
3. Організація діяльності	Постановка цілей в області виробництва продукту передбачає вирішення питань: 1. про продуктових нововведень, 2. про технології, що використовується, 3. про рівень якості, 4. про ступінь диференціації.

Джерело: [2]

Як показує практика, більшості з сучасних вітчизняних підприємств не вдається сформулювати свою стратегію по названим рівням ієрархії. Це пояснюється специфічною структурою їх організації: найчастіше це лінійно-функціональна структура. І навіть диверсифіковані підприємства при ній

виглядають не як корпорації, що мають у своєму портфелі кілька сфер діяльності, а як моноліт. Тому корпоративний і діловий рівень стратегії на таких підприємствах часто не можуть бути чітко ідентифіковані.

Стратегічні пріоритети підприємства, які можна віднести до вищого (корпоративному) рівню, залежать від його стратегічних інтересів і можливостей. Їх можна представити таким чином (варіанти представлені в таблиці 1.6 по зростанню).

Відповідно до проведеного аналізу у табл. 1.7 можна зазначити, що матричний метод дозволяє провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація дозволяє без зайвих складностей порівняти стратегічні альтернативи, є простим і наглядним у використанні.

Таблиця 1.7.

Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високим ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа і т.д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств- конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції '		
	Інтегральним метод		
	Метод самооцінки		

Отже, одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи. Сьогодні матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства.

Матриці залежно від рівня стратегічного планування поділяються на:

- матриці стратегічного планування на рівні корпорації ' аналізують вхідний у корпорацію бізнес, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації у корпорації в цілому;

- матриці бізнес-рівня, які мають відношення до цієї бізнес-одиниці и відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку цього товару тощо;

- матриці функціонального рівня досліджують фактори, що впливають на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом [19, с.124].

Відповідно до класифікації залежно від факторів, що формують матрицю, побудова двовимірної матриці здійснюється на перетинанні двох обраних факторів, тому матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників під час формування конкурентної стратегії. Типові набори факторів, що створюють основу відповідної матриці, наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8.

Класифікація матриць залежно від факторів її формування	
Різновид матриці	Фактори, що застосовуються
I. Ансоффа «товар-ринок»	- товари підприємства (наявні і нові) - ринки підприємства (наявні і нові)
BCG	- темпи зростання ринків збуту підприємства - відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Дж. Ніколса (MCC)	- цілі (проекти) підприємства - ресурси підприємства
McKinsey-GE, Schell/DPM, Г. Дея, Д. Моніенсона, Мак-Нейма, Хекса- Меджлафа	- привабливість ринку збуту підприємства - конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
М. МакДональда	- ступінь привабливості цільових ринків для підприємства - конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
А. Літтла (ADL), Брауналя-Барта, Hofer / Schtndel	- стадія життєвого циклу товару підприємства - конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Конкурентних стратегій М. Портера	- джерело конкурентних переваг - стратегічна орієнтація підприємства (на весь ринок чи на

Матриці використовуються під час вибору стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Перспективу подальшого дослідження вбачаємо в адаптації

матричного підходу до вибору стратегії розвитку підприємств до сучасних умов функціонування українських підприємств.

На кожному стратегічному рівні розробка стратегії закінчується створенням стратегічного плану. В одних організаціях він представлений у вигляді документа, в інших – у вигляді єдиного бачення і розуміння менеджерами перспективи розвитку організації. Чим більше організація, тим вище ймовірність, що план документований.

Виконання стратегії – це проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворення стратегії у реальність.

Отже, процес управління стратегією вимагає виняткової уваги і контролю. Цю функцію вирішує такий процес, як оцінка і контроль виконання стратегії, який забезпечує: визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати; оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників; з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються; здійснення корегування [18, с. 112].

При контролі реалізації стратегій ці завдання набувають певної специфіки, оскільки стратегічний контроль прямує на з'ясування ступеня досягнення стратегічної мети підприємства за допомогою вибраної стратегії.

Корегування наслідків стратегічного контролю може стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства. Тому процес управління є замкнутим циклом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.

Сільськогосподарський виробничий кооператив ім. Фрунзе – юридична особа, утворена шляхом об'єднання фізичних осіб, які є сільськогосподарськими товаровиробниками, для спільного виробництва продукції сільського, рибного і лісового господарства на засадах обов'язкової трудової участі у процесі виробництва. СВК ім. Фрунзе відноситься до виробничих кооперативів. Підприємство знаходиться у Миколаївській області. У своїй діяльності господарство керується діючим законодавством України.

Управління підприємством здійснюється на основі самоврядування, гласності, участі його членів у вирішенні питань діяльності господарства. Вищим органом управління даної організації є загальні збори членів підприємства. До органів управління належить правління господарства, яке очолює голова СВК ім. Фрунзе.

Відповідно до статуту предметом діяльності СВК ім. Фрунзе є:

- змішане сільське господарство;
- оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
- виробництво нерафінованих олій та жирів;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- надання послуг у рослинництві, облаштування ландшафту;
- надання послуг у тваринництві;
- обробка чи переробка продукції, одержаної в результаті діяльності платника податку у сфері сільського та господарства і рибальства;
- вирощування зернових та технічних культур;
- овочівництво, декоративне садівництво та вирощування продукції розсадників;
- розведення великої рогатої худоби;

- розведення овець, кіз, коней;
- розведення свиней;
- розведення птиці;
- розведення інших тварин.

Даний перелік передбачає діяльність, якою може займатися СВК ім. Фрунзе. На даний час підприємство вирощує зернові та технічні культури, розводить свиней, птицю, бджіл, займається змішаним сільським господарством, надає послуги у рослинництві та тваринництві, в облаштуванні ландшафту, займається оптовою торгівлею зерном, насінням та кормами для тварин, виробництвом нерафінованих олій та жирів. На даний час СВК ім. Фрунзе не займається вирощуванням та розведенням великої рогатої худоби, адже ця галузь є збитковою.

Основним видом діяльності СВК ім. Фрунзе є вирощування та реалізація продукції рослинництва та тваринництва. Станом на 01.01.2018 р. господарство мало у своєму розпорядженні 7151,72 га сільськогосподарських угідь, у 2019 р. – 7154,66 га., які СВК ім. Фрунзе використовує для посіву такі сільськогосподарських культур: зернові та зернобобові культури, технічні культури, картопля, овоче-баштанні, кормові культури.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок доходу від реалізації продукції (робіт, послуг), пайових та інших внесків членів кооперативу, кредитів та інших надходжень.

Інформація про обсяги виробництва продукції рослинництва та її собівартість у 2017-2019 рр., відповідно до форми № 50-сг. «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств» наведена в табл. 2.1.

Обсяги виробництва окремих видів продукції рослинництва динамічно змінювалися в залежності від економічної ситуації в країні, впливу ринкової кон'юнктури та природно-кліматичних умов конкретного року.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва та собівартість продукції рослинництва в СВК ім. Фрунзе

Показник	Виробництво продукції, ц			Собівартість продукції, тис. грн.		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017р.	2018 р.	2019 р.
Продукція рослинництва – всього, в тому числі:	287548	323752	345082	33890,4	53384,1	74719,2
пшениця озима	72502	79408	17969	7724,0	13257,5	5658,6
гречка	-	373	294	-	135,4	218,5
кукурудза на зерно	29500	37385	49045	2995,6	6268,4	8503,0
ячмінь озимий	10523	11693	10885	1287,2	1899,9	3760,7
ячмінь ярий	4538	5162	10027	733,5	1072,5	2806,8
горох	1898	5039	11175	334,0	1029,8	3323,6
соняшник	43400	51063	55319	10725,0	17458,8	30293,1
соя	8805	9510	16913	3227,5	4034,3	7752,5
ріпак озимий	6630	-	1539	2049,3	-	586,8
цукрові буряки	109422	123988	171305	4798,3	8209,1	11772,5
баштанні продовольчі	330	131	611	16,0	18,4	43,1

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр.

У структурі собівартості продукції рослинництва СВК ім. Фрунзе найбільшу питому вагу в середньому за 2017 - 2019 рр. займали витрати на виробництво таких культур, як соняшник, цукрові буряки, кукурудза на зерно, пшениця озима (рис. 2.1).

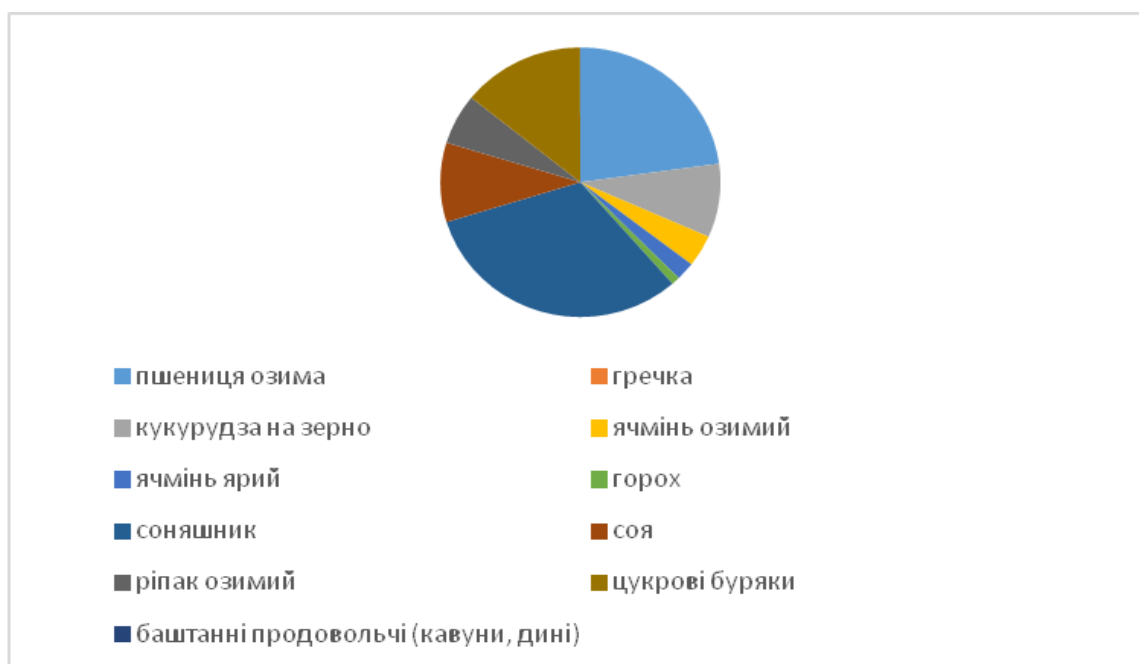


Рис. 2.1. Собівартість продукції рослинництва в СВК ім. Фрунзе (середнє значення за 2017-2019 роки)

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Інформацію про обсяги виробництва продукції тваринництва та бджільництва та її собівартість у 2017-2019 рр., відповідно до форми № 50-сг. «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств», відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва та собівартість продукції тваринництва та бджільництва СВК ім. Фрунзе

Показник	Реалізація продукції, ц			Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Продукція тваринництва та бджільництва – всього у тому числі вирощування (в живій масі):	5605	4851	7290	581,9	468,2	1046,9
- свиней	66	178	113	370,8	267,2	768,3
- птиці	8	8	11	59,9	27,5	30,6
яйця курячі (тис. од)	5	6	2	5,0	1,7	5,5
мед (кг)	5526	4659	7164	146,2	171,8	242,5

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр.

У СВК ім. Фрунзе найбільшу питому вагу в структурі витрат на продукції тваринництва та бджільництва у 2017-2019 рр. займали витрати на вирощування свиней (63,72 % у 2017 р., 57,07 % у 2018 р. та 73,39 % у 2019 р.) та виробництво і реалізацію меду (25,12 % у 2017 р., 36,69 % у 2018 р., 23,16 % у 2019р.) (див. табл. 2.2).

Кожний рік господарство випробовує посіви нових, раніше не вирощуваних культур, шукає ринки збуту сільськогосподарської продукції з високими цінами. Для кращого урожаю підприємство, по мірі можливості, вносить добрива під посіви сільськогосподарських культур, а також використовує засоби захисту рослин.

Підприємство закуповує нову техніку, обладнання по мірі можливості для кращого обробітку ґрунту, посівів та збору урожаю, а також зменшення витрат на виробництво. Також удосконалюють обладнання для очистки зерна, облаштовуються зерносховища для масового та довготривалого зберігання зерна у господарстві, будуються нові ангари для зберігання нової техніки, з

метою зменшення витрат по зберіганню зерна на елеваторі, що не належать даному підприємству.

СВК ім. Фрунзе є прибутковим та має достатньо засобів для виробництва власної продукції. Відповідно до своєї діяльності господарство має певні цілі, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика цілей СВК ім. Фрунзе

ЗА ЗМІСТОМ ТА СПРЯМОВАНІСТЮ	Економічні: зниження витрат на виготовлення продукції
	Соціальні: благодійна допомога школі та дитячому садочку
	Власні: імідж підприємства
ЗА СТУПЕНЕМ ДОСЯГНЕННЯ	Необхідні: отримання прибутку, який міг би покрити витрати СВК ім. Фрунзе
	Бажані: отримання максимального прибутку
ЗА ЧАСОВИМ ПЕРІОДОМ	Поточні: удосконалення автоматизації бухгалтерії
	Перспективні: пошук нових ринків збуту продукції
ПО ВІДНОШЕННЮ ДО ГОЛОВНОЇ ЦІЛІ	Кінцеві: зміцнення позицій на ринку
	Проміжні: розширення асортименту продукції
ЗА СФЕРАМИ РЕАЛІЗАЦІЇ	Маркетингові: пошук нових ринків збуту
	Фінансово-економічні: зменшення вартості продукції
	Інвестиційні: оновлення с/г техніки
	Організаційні: впровадження нових форм організації праці
	Інноваційні: закупівля нової техніки
ЗА МЕТОДОМ ОЦІНКИ	Кількісні: збільшення обсягу виробництва
	Якісні: збільшення території, яку охоплює реклама
ЗА ХАРАКТЕРОМ ФОРМУВАННЯ	Обумовлені зовнішнім середовищем: переорієнтація виробництва
	Обумовлені внутрішніми потребами: вдосконалення обліку на підприємстві
ЗА ЗМІСТОМ ТА ХАРАКТЕРОМ ІНТЕРЕСІВ, ЩО ВІДОБРАЖАЮТЬСЯ	Підприємство як суб'єкт ринку: отримання максимального прибутку
	Підприємство як суб'єкт суспільства: задоволення потреб споживачів

Джерело: СВК ім. Фрунзе

СВК ім. Фрунзе є власником будівель, споруд, грошей, майнових внесків його членів, виготовленої ним продукції, доходів, одержаних від її реалізації та іншої діяльності. Земля СВК ім. Фрунзе складається із земельних ділянок, наданих йому в користування або придбаних ним у власність. Взагалі майно підприємства поділяється на пайовий і неподільний фонди. Неподільний фонд

утворюється за рахунок вступних внесків та майна СВК ім. Фрунзе, за винятком землі. Пайові внески членів підприємства до нього не включаються.

Організаційну структуру СВК ім. Фрунзе відображено на рис. 2.2.

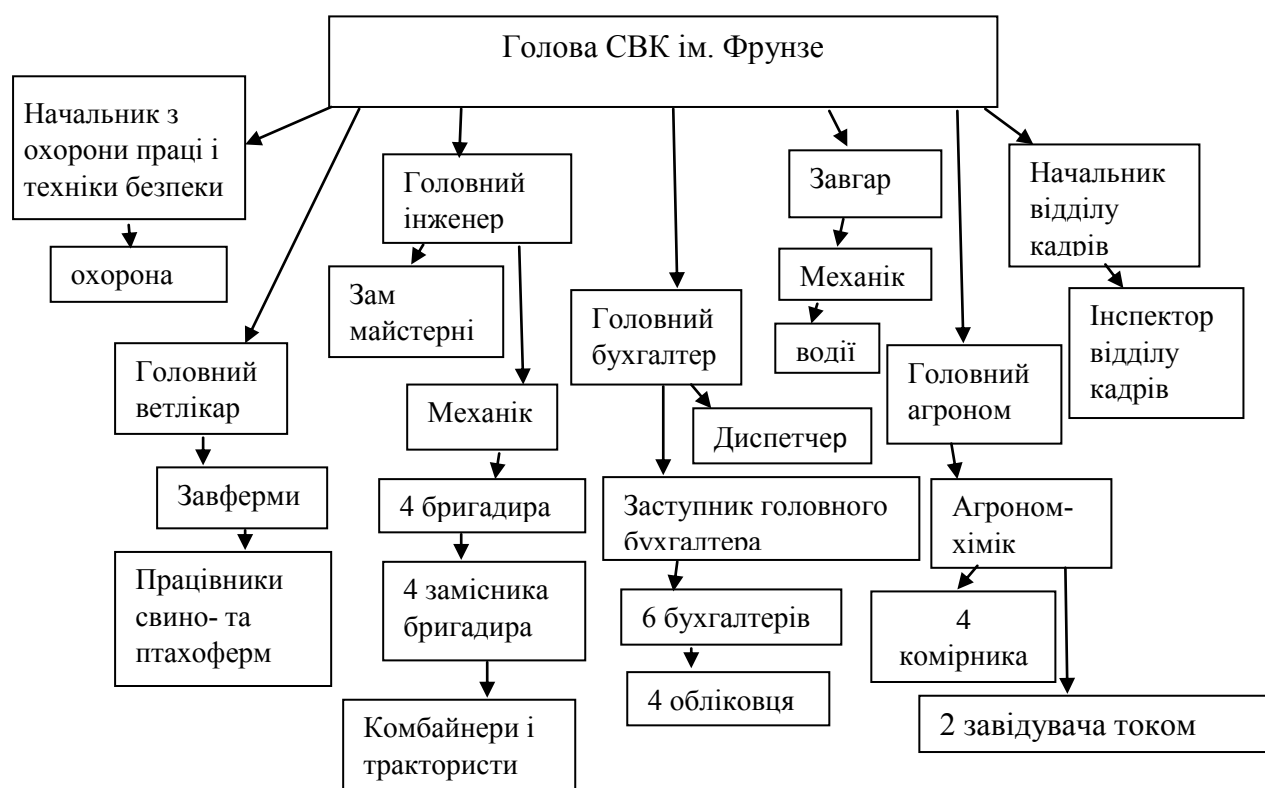


Рис. 2.2. Організаційна структура СВК ім. Фрунзе

Джерело: розробка автора

Керівником підприємства є голова СВК ім. Фрунзе; йому підпорядковуються начальник з охорони праці і техніки безпеки, головний ветлікар, головний інженер, головний бухгалтер, завгар, головний агроном, начальник відділу кадрів. Начальнику з охорони праці і техніки безпеки, у свою чергу, підпорядковується охорона, головному ветлікару – завферми, головному інженеру – зам майстерні та механік, головному бухгалтеру – диспетчер та заступник головного бухгалтера, а йому, в свою чергу, – 6 бухгалтерів. Завгару підпорядковується механік, головному агроному – агроном-хімік, а йому – 4 комірника та 2 завідувача током. Начальнику відділу кадрів підпорядковується інспектор відділу кадрів. СВК ім. Фрунзе має бухгалтерію, як складається із 7 бухгалтерів і головного бухгалтера. Загальна кількість працівників – 168 осіб.

2.2. Аналіз впливу макросередовища на стратегічний розвиток підприємства.

На основі проведених досліджень, та враховуючи стратегічний підхід до оцінювання розвитку агросектору, доцільно структурувати фактори його забезпечення на такі групи: фактори макросередовища та фактори внутрішнього впливу. На макрорівні формуються загальні передумови для розвитку галузей національного господарства.

При визначенні основних стратегічних напрямів розвитку агровиробників перелічені фактори мають бути враховані. PEST – аналіз передбачає стратегічний аналіз далекого оточення. При цьому його домінуючими є дві позиції: аналіз Politicallegal - політико-правових, Economic - економічних, Sociocultural - соціокультурних, Technological forces - технологічних факторів та аналіз конкурентного середовища, з метою адаптації до його змін [5].

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. Результати PEST-аналізу стосовно стратегічного розвитку аграрного виробництва представлені в таблиці 1

Результати, наведені в таблиці щодо впливу факторів зовнішнього впливу на розвиток аграрного виробництва засвідчує, що існуючі загрози щодо політичних, економічних, соціальних та науково-технічних факторів не сприяють розвитку сільського господарства, у тому числі як єдиної, цілісної, збалансованої, інтегрованої системи.

Серед найбільш проблемних факторів макросередовища можна виділити політико-правові, економічні та соціальні чинники. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні, а також про ще недостатнє розуміння населенням екологічної небезпеки, яке має змусити його переглянути своє ставлення до продуктів харчування. Соціально-політична складова є однією зі складових, яка не напряду впливає на функціонування СВК ім. Фрунзе , а має опосередкований вплив, при цьому впливаючи як позитивно так і негативно. Тому оцінити її вплив є досить важко. Основна її

роль – це розробка законодавчих актів та впровадження адресної підтримки фермерських господарств, які займаються виробництвом неприбуткової сільськогосподарської продукції.

Таблиця 2.4.

PEST - аналіз факторів зовнішнього впливу на розвиток
сільськогосподарського підприємства

Фактори впливу	Можливості	Загрози
1	2	3
Політичні	- налагодження політичної стабільності в країні та її регіонах, зміцнення державності, консолідація суспільства, у тому числі на анексованих територіях та територіях проведення антитерористичної операції; - налагодження співпраці інститутів влади за умов її децентралізації, зростання ролі регіональних органів влади та місцевого самоврядування; - встановлення балансу інтересів всіх регіональних суб'єктів	- політична нестабільність у суспільстві, політична, територіальна та військова конфронтація; - централізація державної влади та міжбюджетних відносин, залежність регіонів від центру, у тому числі фінансова; корупція державних, регіональних та місцевих органів влади; - перерозподіл сфер впливу та влади; - нестабільність законодавчої бази; - незадовільний рівень розвитку правової та судової влади
Економічні	- процеси інтеграції в світову та європейську економічну системи; - розширення зовнішньоторговельних зв'язків та вихід на нові ринки збуту продукції АПК України; - сприятлива ситуація на світовому ринку для вітчизняних сільськогосподарських виробників; - розвиток міжнародних прикордонних зв'язків; - заміщення імпортової продукції аналогами вітчизняного виробництва; - зростання сукупного попиту на вітчизняну продукцію АПК регіонів за рахунок зростання доходів населення; - підвищення конкурентоспроможності продукції та економіки загалом за рахунок інноваційної спрямованості виробництва; - залучення інвестицій в оновлення капіталу, у тому числі за рахунок державно-приватного партнерства; - розробка та впровадження державних та регіональних програм розвитку АПК регіонів	- менша конкурентоспроможність продукції АПК України відносно сільськогосподарської продукції держав, що надають значну підтримку своїм виробникам; - обмеження з боку СОТ щодо входу на світовий ринок продукції АПК України; - високий рівень тінізації економічних процесів; - висока невизначеність ринкової кон'юнктури економічного середовища; - порушення структурно-виробничих міжрегіональних зв'язків суб'єктів АПК регіонів; - інфляційні процеси, обмеженість бюджетного фінансування розвитку АПК регіонів; - повільне пристосування суб'єктів АПК регіонів до мінливого середовища; - економічна дестабілізація внаслідок зростання вартості енергоресурсів; - низька інвестиційна активність кредитної системи відносно сільськогосподарських підприємств; - відсутність дієвого механізму страхування ризиків сільськогосподарських виробників; - збільшення частки імпорту в споживанні; - відтік капіталу за кордон; - зростання тарифів продукції природних монополій;

1	2	3
Соціальні	- зростання населення у світі, що породжує попит на продукти харчування; - світові процеси урбанізації, що скорочує частку населення, здатного самостійно забезпечувати себе продуктами харчування; - зростання свідомості населення, розвиток культурно-історичних цінностей та відродження релігійного життя; - підвищення освітнього рівня населення, у тому числі сільських територій, підвищення кваліфікації працівників сільськогосподарських підприємств; - покращення якості надання освітніх, медичних та інших соціальних послуг населенню; - зростання людського потенціалу як чинника економічного і соціального зростання; - інтеграційні процеси кооперації територій	- старіння нації внаслідок скорочення тривалості життя населення та скорочення темпів приросту населення; - зниження соціальної захищеності населення в наслідок комерціалізації установ освіти, охорони здоров'я, культури; - поглиблення соціального та майнового розшарування верст населення; - зниження доходів та життєвого рівня населення; - міграційні процеси пересування населення з інших регіонів та з сільської місцевості в міста; - негативні соціальні процеси в житті суспільства; - зростання потреби у кваліфікованих кадрах; - зменшення рівня продовольчої безпеки через низьку продуктивність сільськогосподарського виробництва
Науково-технологічні	- використання переваг інформаційних технологій для розвитку АПК регіонів; - інноваційна спрямованість виробництва галузей АПК регіонів; - підвищення якості виробленої продукції, у тому числі органічної сільськогосподарської продукції за міжнародними стандартами; - оновлення зношених основних засобів; - налагодження взаємодії освітньої, наукової та виробничої сфери; - підвищення науково-технічного та інноваційного потенціалу регіонів	- зниження питомої ваги у загальному виробництві інноваційної продукції та інноваційно активних підприємств у національній економіці; - відсутність стимулів та недостатність фінансування науково-технічного й інноваційного розвитку економіки; - зниження освітнього та наукового потенціалу; - скорочення працівників освітньої та наукової сфери; - скорочення попиту на науково-технічні та інноваційні вітчизняні розробки; - незадовільний рівень захисту інтелектуальної власності

Економічна складова. Розуміючи, що орендна плата мала люди починають поодиноці, або об'єднуючись забирати в орендарів паї й починати сіяти сою, пшеницю, садити сади яблук, сливи і горіхів, або вибирати специфічні ніші: вирощування равликів, кіз (сир, молоко), перепелів (м'ясо, яйця) домашнє виноробство, малі пивоварні. Починають знову розвивати своє господарство селяни, в процесі своєї роботи стають фермерами та управляють уже не 1 гектаром, а 20, 50, 100 а то й 1000 гектарів.

Доцільно зазначити, що фактори макросередовища формують загальні умови для розвитку підприємств аграрного середовища в державі, що у свою чергу на прояв факторів інших рівнів. Визначальне місце серед факторів макросередовища належить саме економічним чинникам, оскільки їх стан, з одного

боку, формує загальне економічне середовище розвитку аграрного ринку, а з іншого - є результатом ефективності економічної політики держави.

Аналіз сприятливості факторів макросередовища дозволить визначити перспективи розвитку агропромислового сектору та розробити відповідні стратегії. У процесі дослідження встановлено найбільш вагомі чинники, що впливають на розвиток сільськогосподарських підприємств (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Економічні фактори макросередовища СВК ім. Фрунзе

Групи показників	Показники	Характер впливу
Інвестиційні (І)	Прямі іноземні інвестиції в економіку України, млн. дол. США, I_1	Відображають рівень привабливості країни для іноземних інвесторів. Відповідно, позитивна динаміка цього показника свідчить про нарощування можливостей сільськогосподарських підприємств по залученню іноземних капіталовкладень у власний розвиток
	Обсяг капітальних інвестицій, тис. грн, I_2	Відображають можливості щодо створення, нарощення та модернізації матеріально-технічної бази підприємств
Ринкові (М)	Рівень доходів населення, тис. грн., M_1	Впливає на розміри внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції
	Загальні обсяги експорту продукції, млн. дол. США, M_2	Відображають стан та розвиток відносин країни з іноземними партнерами, позицію держави на світовому ринку. Відповідно, зростання цих показників свідчить про активізацію обміну товарами та послугами з іншими країнами, успішність глобалізаційних та інтеграційних процесів, що є позитивним сигналом для розвитку АПК
	Загальні обсяги імпорту продукції, млн. дол. США, M_3	
Фінансові (F)	Ставка оподаткування прибутку підприємств, %, F_1	Ставка оподаткування прибутку відіграє вагомий роль для розвитку сільськогосподарського підприємства
	Середній офіційний курс національної грошової одиниці до 1 дол. США (грн) , F_2	Даний показник характеризує непряме котирування національної валюти та долара США. Зниження курсу національної валюти негативно впливає на рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств з огляду на високу залежність від імпортованих енергоносіїв, добрив, техніки
	Облікова ставка НБУ, % F_3	Являє собою ціну за рефінансування комерційних банків Національним банком України. Відповідно, її зростання приводить до зростання вартості кредитних коштів для юридичних та фізичних осіб, що тим самим ускладнює залучення зовнішніх фінансових ресурсів для розвитку сільськогосподарського підприємства

У якості залежної змінної у процесі подальшого аналізу сприятливості факторів макросередовища обрано обсяги виробництва сільськогосподарської

продукції, оскільки даний показник відображає сукупний продукт сільськогосподарських підприємств на макрорівні. Для проведення подальших досліджень, зібрано статистичні значення релевантних факторів за останні 10 років (табл. 2.6).

Таблиця 2. 6

Економічні показники впливу макросередовища

Період	Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, у постійних цінах 2010 року, млн. грн (Y)	Прямі іноземні інвестиції, млн. дол. (I1)	Капітальні інвестиції, млн.грн (I2)	Доходи населення, млн.грн (M1)	Загальні обсяги експорту товарів, , млн. дол. США. (M2)	Загальні обсяги імпорту товарів, млн. дол. США (M3)	Середньорічна облікова ставка НБУ, % (F1)	Середній офіційний курс національної грошової одиниці до 1. дол. США (НБУ)	Оподаткування прибутку підприємств, %(F3)
2009	179605,8	16890	125254	472061	38368	45038,6	8,5	5,27	25
2010	184095,8	21607,3	188486	623289	49296,1	60618,0	8,4	7,79	25
2011	201564	29542,7	233081	856633	66967,3	85535,3	12	7,93	25
2012	197935,9	35616,4	151777	894286	39695,7	45433,1	10,3	7,96	25
2013	194886,5	39175,7	180575,5	1101175	51405,2	60742,2	7,8	7,99	25
2014	233696,3	43836,8	241286	1266753	68394	82608,2	7,8	7,99	23
2015	223254,8	49494,4	273256	1457864	68830,4	84717,6	7,6	15,7	21
2016	252859	53178,1	249873,4	1548733	63320,7	76986,8	7,25	23,8	19
2017	251427,2	53704	219419,9	1516768	53901,7	54428,7	12,5	25,5	18
2018	239467,3	40725,4	273116	1743979	38127,1	37516,4	22,5	26,6	18
2019	254640,5	36154,5	359216	2002383	36361,7	39249,8	18,9	27,2	18

Для визначення ступеня та напрямку впливу окремих груп факторів проведено кореляційний аналіз. Результати аналізу наведено у таблицях 2.7-2.9

Таблиця 2.7.

Кореляційна матриця впливу інвестицій на обсяги виробництва сільськогосподарської продукції

Показники	Y	I ₁	I ₂
Y	1		
I ₁	0,79	1	
I ₂	0,78	0,45	1

Таблиця 2.8.

Кореляційна матриця впливу ринкових факторів на обсяги виробництва сільськогосподарської продукції

Показники	У	М ₁	М ₂	М ₃
У	1			
М ₁	0,92	1		
М ₂	0,15	-0,002	1	
М ₃	0,01	0,32	0,95	1

Таблиця 2.9.

Кореляційна матриця впливу фінансових інструментів на розвиток сільськогосподарського підприємства

Показники	У	F ₁	F ₂	F ₃
У	1			
F ₁	0,44	1		
F ₂	0,68	0,47	1	
F ₃	-0,93	-0,79	-0,53	1

Результати аналізу засвідчують тісний лінійний зв'язок між обсягами виробництва сільськогосподарської продукції та прямими іноземними інвестиціями (0,79), що можна пояснити зростанням ролі іноземних інвесторів у розвитку агропромислового комплексу України. Високий рівень залежності АПК спостерігається також від капітальних інвестицій (0,78), що вказує на значну роль техніко-технологічних факторів у розвитку сільськогосподарської галузі. Отримані коефіцієнти вказують на правильність обраних факторів.

На основі проведеного аналізу встановлено тісний кореляційний зв'язок між обсягами виробництва сільськогосподарської продукції та доходами населення (0,92), що підтверджує переважну орієнтацію вітчизняного сільськогосподарського виробництва на внутрішній ринок. Разом з цим, встановлено, що не спостерігалось істотної залежності між обсягами виробництва та основними показниками зовнішньої торгівлі протягом досліджуваного періоду. Наявність щільної кореляції між обсягами експорту та імпорту свідчить про можливу колінеарність досліджених факторів у регресійній моделі. У зв'язку з цим, вказані фактори вилучено із процесу подальшого регресійного аналізу.

Отримані у результаті проведених розрахунків дані вказують на високий

рівень статистичної залежності між обсягами виробництва сільськогосподарської продукції та офіційним курсом національної валюти (0,68). Зниження курсу національної валюти призводить до підвищення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції у вартісному вираженні, що, на нашу думку, є передусім наслідком інфляційних процесів. При цьому обернена лінійна залежність спостерігається між обсягами підприємницької діяльності в сільськогосподарській сфері та рівнем податків, що свідчить про вагомий роль фіскальних регуляторів у розвитку агросектору. У зв'язку з відсутністю вагомої залежності сільськогосподарського виробництва від облікової ставки НБУ на протязі досліджуваного періоду (0,44) та можливої колінеарності зі ставкою оподаткування прибутку (-0,79), цей фактор виключено з подальшого дослідження.

Таким чином, проведений кореляційний аналіз дозволив встановити перелік найбільш вагомих факторів макросередовища, що впливають на розвиток сільськогосподарських підприємств.

З метою визначення впливу обраних факторів на розвиток аграрного сектору України здійснено їх прогнозування на 2020 - 2023 роки за допомогою функції MS Excel "ТЕНДЕНЦИЯ" основі розрахункового періоду з 2009 по 2019 рр. включно. При цьому, прогнозні значення фінансових факторів та прогнози доходів населення встановлено на основі фінансових прогнозів міністерства фінансів України [24]. Прогнозні показники наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Прогнозні тенденції факторів макросередовища

Показники	2020	2021	2022	2023
Прямі іноземні інвестиції, млн. дол.	36154,5	24960,44	34502,44	41394,71
Капітальні інвестицій, млн. грн	359216	147021	194850,3	214153,5
Доходи населення, млн.грн	2002383	2342788	2603098	2903455
Оподаткування прибутку підприємств, %	18	18	18	16
Середній офіційний курс національної грошової одиниці до 1. дол. США (НБУ)	27,2	27,9	30,3	31,2

Визначено середнє значення кожного показника на протязі

досліджуваного періоду (та обчислено стандартизовані значення (Т).
Результати проведених розрахунків наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.12.

Аналіз тенденцій економічних факторів макросередовища

Групи показників	Показники	Середнє значення, X	То	Прогнозне (стандартизоване) значення			
			2018	2019	2020	2021	
Інвестиційні (І)	Прямі іноземні інвестиції в економіку України, млн. дол. США, I_1	38175,03	-0,5	-3,5	-1,0	0,8	
	Обсяг капітальних інвестицій, тис. грн, I_2	226849,2	5,8	-3,5	-1,4	-0,6	
Ринкові (М)	Рівень доходів населення, тис. грн., M_1	1225811	6,3	9,1	11,2	13,7	
Фінансові (F)	Ставка оподаткування прибутку підприємств, %, f_1	22	2,2	2,2	2,2	3,8	
	Середній офіційний курс національної грошової одиниці до 1 дол. США (грн), f_2	14,88	-5,9	-5,9	-6,3	-6,5	

Отримані стандартизовані прогнозні значення тенденцій розвитку факторів відносно середнього значення є корисними для визначення ступеню турбулентності та сприятливості макросередовища у майбутньому, що є основою для побудови сценарних прогнозів (рис. 2.3).

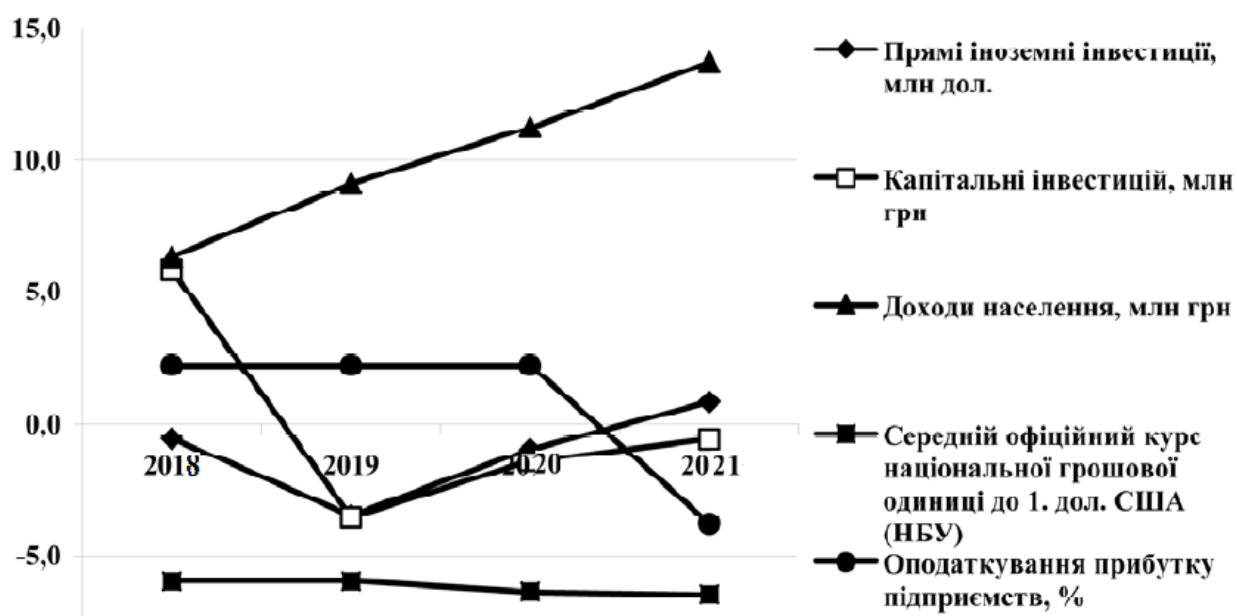


Рис. 2.3. Стандартизовані прогнозні тенденції макросередовища

За результатами проведених розрахунків встановлено, що найбільш негативний вплив на розвиток підприємств у період 2020 - 2023 року здійснюватиме зниження обсягів іноземних та капітальних інвестицій а також девальвація курсу національної валюти. Прогноз щодо розвитку інших факторів є переважно позитивним.

Наступним етапом сценарного прогнозування є визначення ступеню еластичності розвитку сільськогосподарських підприємств від дії аналізованих факторів. З цією метою проведено регресійний аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Результати регресійного аналізу впливу макроекономічних факторів на розвиток виробництва сільськогосподарської продукції

Фактори	Інвестиційні	Ринкові	Фінансові
Рівняння регресії	$Y = 97710,3 + 1,55 I_1 + 0,26 I_2$	$Y = -150446,1 + 0,156 M_1$	$Y = 406059,9 - 7947,7 F_1 + 7947,7 F_2$
Коефіцієнт множинної кореляції R	0,91	0,90	0,74
Коефіцієнт детермінації R^2	0,84	0,82	0,68
Перевірка істотності зв'язку (критерій Фішера), $F_{ст} > F_{кр}$	$F_{ст}=19,73$ $F_{кр}=18,88$	$F_{ст}=36,01$ $F_{кр}=35,70$	$F_{ст}=15,97$ $F_{кр}=15,52$

На основі проведеного аналізу встановлено, що існує істотна залежність обсягів виробництва сільськогосподарської продукції від дії основних груп макроекономічних факторів. Про це свідчать: коефіцієнти множинної кореляції, що для всіх рівнянь становлять вище 50%; істотність зв'язків для всіх рівнянь відповідають критерію Фішера ($F_{ст} > F_{кр}$ кр). За результатами проведеного кореляційно-регресійного аналізу можемо зробити такі висновки:

Група інвестиційних факторів впливає розвиток сільськогосподарських підприємств, зокрема згідно отриманого коефіцієнта детермінації ($R^2=84$), обсяги виробництва сільськогосподарської продукції на 84% можна пояснити дією цих факторів. Параметри регресії мають позитивне значення і вказують на пряму залежність між обсягами прямих іноземних і капітальних інвестицій та

обсягами виробництва сільськогосподарської продукції. При збільшенні обсягів прямих іноземних інвестицій в економіку України на 1 млн дол. США обсяги виробництва сільськогосподарської продукції зростають на 1,55 млн грн. Позитивний вплив на розвиток сільського господарства традиційно здійснюють обсяги капітальних вкладень, що пояснюється зростанням та підвищенням ефективності потужностей не тільки сільськогосподарських підприємств, а також і обслуговуючих галузей. Збільшення обсягів капітального інвестування в економіку на 1 млн грн опосередковано зумовлює зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції на 0,26 млн грн.

1. Суттєвий вплив на розвиток сільськогосподарських підприємств справляє фактор доходів населення, про що свідчить отриманий коефіцієнт детермінації $R^2 = 82\%$. Параметр a_0 має від'ємне значення (-150446,1) і показує, яке б значення мала результативна ознака (обсяги реалізації сільськогосподарської продукції) за нульового значення факторної ознаки, тобто за $M_1 = 0$. Звідси можемо зробити висновок про те, що обсяг реалізації інноваційної продукції протягом досліджуваного періоду 2009-2017 рр. мав би від'ємне значення. При збільшенні рівня доходів населення на 1 млн грн обсяги реалізації сільськогосподарської продукції збільшуються в середньому на 0,156 млн грн.

2. Дослідження показали, що фінансові фактори макросередовища також суттєво впливають на рівень ділової активності в сільськогосподарському секторі. Про це свідчить отриманий коефіцієнт множинної кореляції ($R=74$). Параметри отриманого рівняння F_1 , F_2 , показують середню зміну показників обсягу виробництва продукції в залежності від окремих фінансових факторів. Встановлено, що девальвація національної валюти на 1 грн до 1 дол. США призводить до збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції на 6,05 млн грн., оскільки частина сільськогосподарської продукції спрямовується на експорт. Позитивний вплив здійснює зниження оподаткування прибутку підприємств, оскільки вагома частина прибутку може бути спрямована у розвиток та капітальне інвестування.

2.3. Оцінка внутрішніх чинників стратегічного розвитку підприємства.

Дослідження внутрішніх чинників стратегічного розвитку СВК ім. Фрунзе передбачає визначення стану та ефективності його основних можливостей, а саме: виробничих, маркетингових, фінансових та трудових.

Основу для оцінки впливу виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства використовуються критерії, що стосуються безпосереднього процесу виробництва.

Основним ресурсом СВК ім. Фрунзе, як і більшості сільськогосподарських підприємств, є земельні ресурси. У 2019р. господарство мало у своєму розпорядженні 7154,66 га. Наявна у господарстві площа на 100% формується із ріллі. Склад земельних угідь, зайнятих під вирощуванням окремих сільськогосподарських культур у 2019 р. відображено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Склад земельних угідь СВК ім. Фрунзе, зайнятих під вирощуванням окремих сільськогосподарських культур у 2019 р.

№ з/п	Назва сільськогосподарських культур	Площа, га
1	Зернові та зернобобові культури	2275,00
2	Технічні культури	3771,00
3	Картопля та овоче-баштанні культури	1,00
4	Кормові культури	1107,66
5	Всього	7154,66

Джерело: розробка автора на підставі використання звітності СВК ім. Фрунзе

Виходячи з табл. 2.2 можна зробити висновок, що у 2019 р. в СВК ім. Фрунзе землі використовували для посіву таких сільськогосподарських культур: зернові та зернобобові культури, технічні культури, картопля, овоче-баштанні, кормові культури.

На обсяги виробництва продукції рослинництва здійснюють вплив зібрана площа та урожайність сільськогосподарських культур. Результати факторного аналізу відображено в табл. 2.15

Таблиця 2.15

Динаміка зібраної площі, урожайності сільськогосподарських культур та обсягів їх виробництва в СВК ім. Фрунзе, 2017-2019 рр.

Продукція рослинництва	Зібрана площа, га			Урожайність ц/га			Виробництво продукції, ц		
	2017	2018.	2019.	2017.	2018	2019.	2017	2018	2019
Пшениця озима	1450	2000	540	50,001	39,70	33,27	72502	79408	17969
Кукурудза на зерно	600	670	710	49,16	55,79	69,07	29500	37385	49045
Ячмінь озимий	350	300	400	30,065	38,976	27,21	10523	11693	10885
Ячмінь ярий	180	150	290	25,21	34,41	34,57	4538	5162	10027
Горох	77	100	320	24,649	50,39	34,92	1898	5039	11175
Соняшник	1700	1700	2490	25,52	30,03	22,21	43400	51063	55319
Соя	670	530	840	13,14	17,94	20,13	8805	9510	16913
Цукрові буряки	300	400	370	364,74	309,97	462,98	109422	123988	171305
Баштанні продовольчі культури	2	1	1	165	131	611	330	131	611

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе .

Розрахуємо абсолютну зміну результативного показника (табл. 2.16)

Таблиця 2.16

Абсолютна зміна обсягу реалізації основних видів продукції рослинництва в СВК ім. Фрунзе у 2019 р. порівняно з 2017 та 2018 рр.

Продукція рослинництва	Кількість продукції, ц			Абсолютна зміна	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 до 2017 рр	2019 до 2018 рр
Пшениця озима	72502	79408	17969	-54533	-61439
Кукурудза на зерно	29500	37385	49045	19545	11660
Ячмінь озимий	10523	11693	10885	362	-808
Ячмінь ярий	4538	5162	10027	5489	4865
Горох	1898	5039	11175	9277	6136
Соняшник	43400	51063	55319	11919	4256
Соя	8805	9510	16913	8108	7403
Цукрові буряки	109422	123988	171305	61883	47317
Баштанні продовольчі	330	131	611	281	480

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Обсяги виробництва продукції тваринництва формуються та змінюються у динаміці за рахунок впливу поголів'я сільськогосподарських тварин та рівня їх продуктивності. Динаміку обсягів виробництва продукції тваринництва, поголів'я та рівня продуктивності сільськогосподарських тварин відображено в табл. 2.17

Таблиця 2.17

Динаміка середньорічного поголів'я, виробництва продукції тваринництва й бджільництва та рівня їх ефективності в СВК ім. Фрунзе

Продукція тваринництва	Середньорічне поголів'я, голів			Виробництво продукції, ц			Ефективність виробництва		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Свинарство	136	267	251	66	178	113	0,48	0,66	0,45
М'ясо птиці	179	695	280	8	8	11	0,044	0,01	0,03
Яйця курячі	81	55	17	5	6	2	0,06	0,1	0,11
Мед	100	130	130	5526	4659	7164	55,26	35,83	55,1

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе за 2016-2018 рр.

Результати розрахунку абсолютної зміни обсягів виробництва продукції тваринництва та бджільництва в СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр. узагальнено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Абсолютна зміна обсягу виробництва продукції тваринництва та бджільництва в СВК ім. Фрунзе

Продукція тваринництва	Виробництво продукції, ц			Абсолютна зміна	
	2017	2018	2019	2019 до 2017рр	2019 до 2018 рр
Свинарство	66	178	113	47	-65
М'ясо птиці	8	8	11	3	3
Яйця курячі	5	6	2	-3	-4
Мед	5526	4659	7164	1638	2505

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр.

На виробництва продукції тваринництва у 2019 році порівняно з 2017 р. найбільше вплинула зміна середньорічного поголів'я свиней та кількості бджолосімей. Подібним чином проводимо факторний аналіз собівартості одиниці окремих видів сільськогосподарської продукції. Так, собівартість 1 ц. продукції рослинництва можна представити як частку від ділення витрат на 1 га, віднесених на основну продукцію, на урожайність. Собівартість 1 ц. продукції тваринництва являє собою частку від ділення витрат на 1 голову, віднесених на основну продукцію, на продуктивність 1 голови.

Фактори, які формують собівартість 1 ц. основних видів продукції рослинництва та динаміку їх змін по СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр. узагальнено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Фактори, які формують собівартість 1 ц. основних видів продукції рослинництва та динаміка їх змін по СВК ім. Фрунзе

Продукція рослинництва	Витрати на 1 га, віднесені на основну продукцію			Урожайність ц/га			Собівартість 1 ц. рослинництва, тис. грн.		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Пшениця озима	5,33	6,63	10,48	50,001	39,70	33,27	0,10	0,16	0,31
Кукурудза на зерно	4,99	9,36	11,98	49,16	55,79	69,07	0,10	0,16	0,17
Ячмінь озимий	3,68	6,33	9,4	30,065	38,976	27,21	0,12	0,16	0,34
Ячмінь ярий	4,08	7,15	9,68	25,21	34,41	34,57	0,16	0,20	0,28
Горох	4,34	10,29	10,39	24,649	50,39	34,92	0,17	0,20	0,29
Соняшник	6,31	10,27	12,17	25,52	30,03	22,21	0,24	0,34	0,54
Соя	4,82	7,61	9,23	13,14	17,94	20,13	0,36	0,42	0,45
Цукрові буряки	15,99	20,52	31,82	364,74	309,97	462,98	0,04	0,06	0,06

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр.

Динаміку собівартості виробництва одиниці окремих видів продукції рослинництва в СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр. відображено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Абсолютна зміна собівартості одиниці окремих видів продукції рослинництва в СВК ім. Фрунзе

Продукція рослинництва	Собівартість 1 ц. продукції, тис. грн			Абсолютна зміна	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 до 2017 рр	2019 до 2018 рр
Пшениця озима	0,10	0,16	0,31	0,21	0,15
Кукурудза на зерно	0,10	0,16	0,17	0,07	0,01
Ячмінь озимий	0,12	0,16	0,34	0,22	0,18
Ячмінь ярий	0,16	0,20	0,28	0,12	0,08
Горох	0,17	0,20	0,29	0,12	0,09
Соняшник	0,24	0,34	0,54	0,30	0,20
Соя	0,36	0,42	0,45	0,09	0,03
Цукрові буряки	0,04	0,06	0,06	0,02	-

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

За допомогою способу ланцюгових підстановок визначасмо вплив факторів на абсолютну зміну собівартості одиниці продукції рослинництва (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Формування масиву інформації для розрахунку впливу факторів на абсолютну зміну собівартості одиниці продукції рослинництва за її основними видами в СВК ім. Фрунзе з використанням способу ланцюгових підстановок

Продукція рослинництва	Базисний – 2017			Базисний -2018		
	СВбаз	СВ1	СВф (2018 р.)	СВбаз	СВ1	СВф (2018 р.)
Пшениця озима	0,10	0,21	0,31	0,16	0,26	0,31
Кукурудза на зерно	0,10	0,24	0,17	0,16	0,21	0,17
Ячмінь озимий	0,12	0,31	0,34	0,16	0,24	0,34
Ячмінь ярий	0,16	0,38	0,28	0,20	0,28	0,28
Горох	0,17	0,42	0,29	0,20	0,21	0,29
Соняшник	0,24	0,48	0,54	0,34	0,41	0,54
Соя	0,36	0,70	0,45	0,42	0,51	0,45
Цукрові буряки	0,04	0,08	0,06	0,06	0,10	0,06

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр.

Результати розрахунку впливу основних факторів на абсолютну зміну собівартості одиниці реалізованої продукції рослинництва за її основними видами в СВК ім. Фрунзе з використанням способу ланцюгових підстановок узагальнено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Результати розрахунку впливу основних факторів на абсолютну зміну собівартості 1 центнера продукції рослинництва за її основними видами в СВК ім. Фрунзе з використанням способу ланцюгових підстановок

Продукція рослинництва	Базисний - 2017		Базисний - 2018	
	Вплив витрат на 1 га	Вплив урожайності	Вплив витрат на 1 га	Вплив урожайності
Пшениця озима	0,11	0,10	0,1	0,05
Кукурудза на зерно	0,14	-0,07	0,04	-0,03
Ячмінь озимий	0,19	0,03	0,08	0,10
Ячмінь ярий	0,22	-0,10	0,08	-
Горох	0,24	-0,12	0,01	0,08
Соняшник	0,23	0,07	0,06	0,14
Соя	0,33	-0,24	0,09	-0,06
Цукрові буряки	0,04	-0,02	0,03	-0,03

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр.

Фактори, які формують собівартість 1 ц. окремих видів продукції тваринництва та динаміку їх змін по СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр. узагальнено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Фактори, які формують собівартість 1 ц. окремих видів продукції тваринництва та динаміка їх змін по СВК ім. Фрунзе

Продукція тваринництва	Витрати на 1 голову, віднесені на основну продукцію, тис. грн			Продуктивність сільськогосподарських тварин			Собівартість 1 ц. продукції тваринництва, тис. грн.		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Приріст живої маси свиней	2,73	1,06	2,88	0,48	0,66	0,45	5,68	1,61	6,4
Приріст живої маси птиці	0,33	0,09	0,04	0,044	0,01	0,03	7,5	9	1,33

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр.

За допомогою способу ланцюгових підстановок визначаємо вплив факторів на абсолютну зміну собівартості одиниці продукції тваринництва (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Абсолютна зміна собівартості 1 центнера окремих видів продукції тваринництва в СВК ім. Фрунзе

Продукція тваринництва	Собівартість 1 ц. продукції тваринництва, тис. грн.			Абсолютна зміна, тис. грн.	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 до 2017 рр	2019 до 2018 рр
Приріст живої маси свиней	5,68	1,61	6,4	0,72	4,79
Приріст живої маси птиці	7,5	9	1,33	-6,17	-7,67

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.21

Формування масиву інформації для розрахунку впливу факторів на абсолютну зміну собівартості одиниці продукції тваринництва за її окремими видами в СВК ім. Фрунзе з використанням способу ланцюгових підстановок

Продукція тваринництва	Базисний – 2017			Базисний -2018		
	С/в баз	С/в 1	С/в звіт (2019 р.)	С/в баз	С/в 1	С/в звіт (2019 р.)
Приріст живої маси свиней	5,68	6	6,4	1,61	4,36	6,4
Приріст живої маси птиці	7,5	0,91	1,33	9	4	1,33

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Результати розрахунку впливу основних факторів на абсолютну зміну собівартості одиниці продукції тваринництва за її окремими видами в

СВК ім. Фрунзе з використанням способу ланцюгових підстановок узагальнено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Результати розрахунку впливу основних факторів на абсолютну зміну собівартості 1 центнера продукції тваринництва за її окремими видами в СВК ім. Фрунзе з використанням способу ланцюгових підстановок

Продукція тваринництва	Базисний - 2017		Базисний - 2018	
	Вплив витрат на 1 голову	Вплив продуктивності	Вплив витрат на 1 голову	Вплив продуктивності
Приріст живої маси свиней	0,32	0,4	2,75	2,04
Приріст живої маси птиці	-6,59	0,42	-5	-2,67

Джерело: розроблено автором на підставі статистичної звітності СВК ім. Фрунзе

Обсяги збуту безпосередньо впливають на інші сторони діяльності – собівартість і рентабельність продукції, фінансовий стан, конкурентоспроможність та життєздатність підприємства. Крім того, реалізацією завершується колообіг засобів підприємства. Кошти, які надійшли від збуту продукції, використовуються ним для придбання сировини і матеріалів, виплати заробітної плати і здійснення інших витрат.

Тому в сучасних умовах надзвичайно важливим є налагодження ефективної системи аналізу реалізаційних процесів та маркетингової діяльності на підприємстві. Динаміку основних показників збутової діяльності СВК ім. Фрунзе наведено в табл. 2.23.

За аналізований період, за даними таблиці 2.23, констатуємо тенденцію збільшення всіх показників збутової діяльності на протязі всіх років, що аналізуються. Відзначимо, що найбільше збільшення припадає на витрати СВК ім. Фрунзе. Порівняно з доходами, вони змінювалися приблизно удвічі більше.

Натомість, абсолютно не визиває спротиву твердження про те, що для зростання фінансових результатів від реалізації виручка повинна зростати швидшими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції. Тому, не зважаючи на абсолютне збільшення доходів, можна стверджувати, що прибуток підприємства на одиницю реалізованої продукції зменшився.

Таблиця 2.23

Динаміка основних показників збутової діяльності СВК ім. Фрунзе

	2017	2018	2019	Динаміка					
				Абсолютна, тис.грн			відносна, %		
				2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
Дохід від реалізації продукції	49 523	72918	109155	23 395	36 237	59 632	147,24	149,70	220,41
Собівартість реалізованої продукції	37725	44793	69 037	7 068	24 244	31 312	118,74	154,12	183,00
Валовий прибуток (збиток)	11798	28125	40118	16 327	11 993	28 320	238,39	142,64	340,04
Витрати на збут	2539	3456	7017	917	3 561	4 478	136,12	203,04	276,37

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Більш детально динаміку та якість фінансових результатів підприємства розглянемо у табл. 2.24 Як видно з даних таблиці 2.24, підприємство в 2017-2019 рр. мало позитивний фінансовий результат. Проте, відзначимо незначне зменшення фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку в 2019 році на 531 тис.грн та 422 тис грн. відповідно. Певний інтерес становлять показники маржі фінансових результатів у відсотках до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. За даними таблиці 2.4, постійне збільшення спостерігається лише валового прибутку у доході від реалізації продукції, Така тенденція тенденція безумовно є позитивною. Інші показники в 2019 році змінювались у сторону зменшення. Однак слід відмітати, що при цьому вони були кращими, ніж у 2017.

Таблиця 2.24

Вплив збутової діяльності СВК ім. Фрунзе на формування фінансових результатів діяльності підприємства

	2017	2018	2019	Динаміка					
				Абсолютна, тис.грн			відносна, %		
				2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017	2018 до 2017	2019 до 2019	2019 до 2017
Вихідні дані									
Валовий прибуток (збиток)	11798	28125	40118	16 327	11 993	28 320	238,39	142,64	340,04
Фінансовий результат від операційної діяльності	10203	28209	27678	18 006	-531	17 475	276,48	98,12	271,27
Фінансовий результат до оподаткування	9120	27622	27200	18 502	-422	18 080	302,87	98,47	298,25
Чистий прибуток	9120	27622	27200	18 502	-422	18 080	302,87	98,47	298,25
Дохід від реалізації продукції	49 523	72918	109155	23 395	36 237	59 632	147,24	149,70	220,41

Продовження табл. 2.24.

Показники									
Валовий прибуток (збиток) / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,238	0,386	0,368	0,15	-0,02	0,13	161,90	95,29	154,27
Фінансовий результат від операційної діяльності / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,206	0,387	0,254	0,18	-0,13	0,05	187,77	65,54	123,08
Фінансовий результат до оподаткування / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,184	0,379	0,249	0,19	-0,13	0,07	205,70	65,78	135,31
Чистий прибуток (збиток) / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,184	0,379	0,249	0,19	-0,13	0,07	205,70	65,78	135,31

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства доречно дослідити місце витрат на збут у сукупних витратах операційної діяльності підприємства та проаналізувати ступінь окупності цих витрат. Здійснимо відповідні розрахунки у таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

Динаміка і окупність витрат СВК ім. Фрунзе

	2017	2018	2019	Динаміка					
				Абсолютна, тис.грн			відносна, %		
				2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
Вихідні дані									
Дохід від реалізації продукції	49 523	72918	109155	23 395	36 237	59 632	147,24	149,70	220,41
Собівартість реалізованої продукції	37725	44793	69 037	7 068	24 244	31 312	118,74	154,12	183,00
Адміністративні витрати	2980	3235	3794	255	559	814	108,56	117,28	127,32
Витрати на збут	2539	3456	7017	917	3 561	4 478	136,12	203,04	276,37
Інші операційні витрати	270	1093	5389	823	4 296	5 119	404,81	493,05	1 995,93
Разом витрат, що пов'язані з операційною діяльністю	43514	52577	85237	9 063	32 660	41 723	120,83	162,12	195,88
Фінансовий результат від операційної діяльності	10203	28209	27678	18 006	-531	17 475	276,48	98,12	271,27
Показники									
Частка витрат на збут у витратах, що пов'язані з операційною діяльністю	0,06	0,07	0,08	0,01	0,01	0,02	116,67	114,29	133,33
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	19,50	21,10	15,56	1,60	-5,54	-3,94	108,21	73,74	79,79
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут	4,02	8,16	3,94	4,14	-4,22	-0,08	202,99	48,28	98,01

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

З проведених розрахунків випливає, що частка витрат на збут у сукупних

витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, є значною, і за період, що аналізується (2019 р. у порівнянні з 2017 р.), зросла на 41 723 тис. грн. майже у 2 рази. А окупність витрат на збут у 2019 р. за показником доходу (виручки) від реалізації продукції становить 15,56 грн. на 1 грн. витрат на збут, що менше від показника 2017 р. на 3,94 грн., або на 20,21%, що слід розцінити негативно.

Позитивною динамікою в 2018 році характеризується коефіцієнт, який показує співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут. Він покращився і збільшився удвічі. Однак у 2019 р. його значення зменшилося на 4,22 грн. на 1 грн. витрат на збут.

Загалом, кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про зниження продуктивності збутової діяльності підприємства.

Оцінимо ефективність збутової діяльності за показниками рентабельності. Для цього здійснимо необхідні розрахунки у табл. 2.26.

Таблиця 2.26

Показники результативності збутової діяльності СВК ім. Фрунзе

	2017	2018	2019	Динаміка					
				Абсолютна, тис.грн			відносна, %		
				2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
Вихідні дані									
1. Дохід від реалізації продукції	49 523	72918	109155	23 395	36 237	59 632	147,24	149,70	220,41
2. Інші доходи від операційної діяльності	4194	7868	3760	3 674	-4 108	-434	187,60	47,79	89,65
3. Собівартість реалізованої продукції	37725	44793	69 037	7 068	24 244	31 312	118,74	154,12	183,00
4. Витрати, що пов'язані з операційною діяльністю	43514	52577	85237	9 063	32 660	41 723	120,83	162,12	195,88
5. Середня вартість активів підприємства	45490	62728	90382	17 238	27 654	44 892	137,89	144,09	198,69
6. Валовий прибуток (збиток)	11798	28125	40118	16 327	11 993	28 320	238,39	142,64	340,04
7. Фінансовий результат від операційної діяльності	10203	28209	27678	18 006	-531	17 475	276,48	98,12	271,27
Показники рентабельності, %									
Реалізованої продукції (6/1)	23,82	38,57	36,75	14,75	-1,82	12,93	×	×	×
Основної діяльності (6/3)	31,27	62,79	58,11	31,52	-4,68	26,84	×	×	×
Операційної діяльності (7/4)	23,45	53,65	32,47	30,21	-21,18	9,02	×	×	×
Операційної діяльності (7/(1+2))	18,99	34,92	24,51	15,92	-10,41	5,52	×	×	×
Економічна (7/5)	22,43	44,97	30,62	22,54	-14,35	8,19	×	×	×

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Як показують дані таблиці 2.26, всі показники рентабельності реалізованої продукції, основної діяльності, операційної діяльності, а також економічна, набувають позитивних значень, в 2019 році спостерігаємо тенденцію до їх погіршення.

Проаналізуємо використання інструментів маркетингових комунікацій в сільськогосподарських підприємствах малого бізнесу на прикладі СВК ім. Фрунзе, яке займає провідні позиції за оцінюванням загального стану управління маркетинговою діяльністю, у структурі маркетингових комунікацій найбільш) частку займає реклама в засобах масової інформації і не менш вагоме місце — зовнішня та внутрішня реклама, застосовується індивідуальний підхід до клієнта (замовника). Останній виявляється у диференційованому підході до постійних та спонтанних клієнтів, споживачів- прихильників та тих, що негативно ставиться до продукції підприємства тощо.

Зовсім не застосовуються такі маркетингові комунікації як реклама в соціальних мережах, створення WEB-сторінок. подарунковий маркетинг. (рис.2.5.)

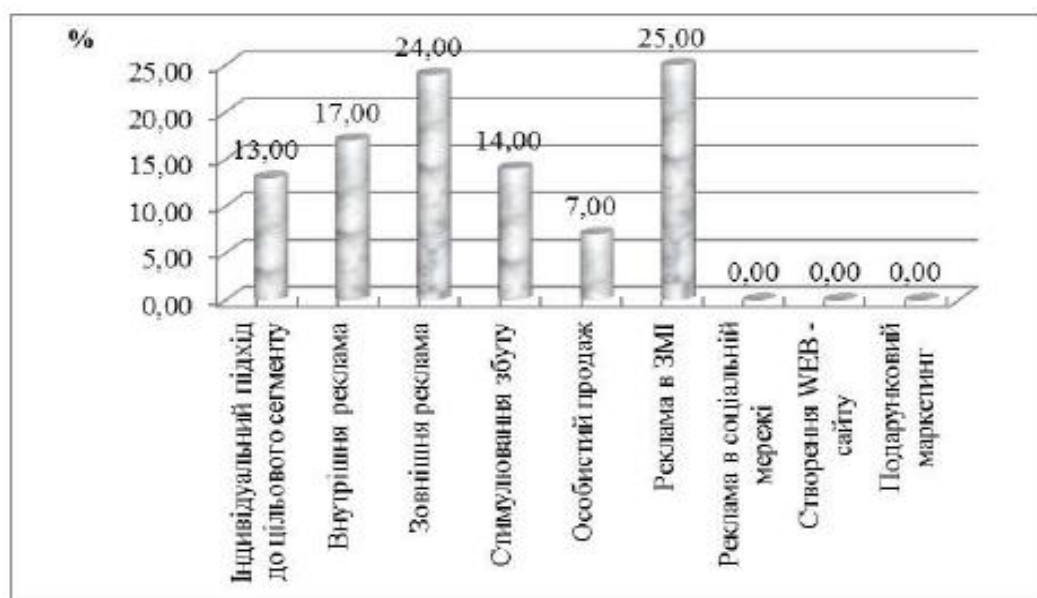


Рис. 2.4. Структура маркетингових комунікацій СВК ім. Фрунзе
Джерело: розроблено автором.

Отже, керівник СВК ім. Фрунзе має економічні знання, завдяки яким може розрахувати бюджет витрат на маркетингові комунікації. Підприємницький

досвід дає змогу організувати певні відносини зі споживачами. Проте для формування ефективних маркетингових комунікацій йому не вистачає маркетингових знань з планування та організації просування товарів.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах необхідно вміти реально оцінювати фінансовий стан підприємства.

За допомогою форми № 1 «Баланс» та форми № 2 «Звіт про фінансові результати» проаналізуємо фінансовий стан СВК ім. Фрунзе. З допомогою форми 1 «Баланс» проводимо горизонтальний аналіз бухгалтерського балансу СВК ім. Фрунзе станом на 31.12.2017-31.12.2019 рр. (табл. 2.27)

Таблиця 2.27

Горизонтальний аналіз бухгалтерського балансу СВК ім. Фрунзе станом на 31.12.2017-31.12.2019 рр.

Показники	На 31.12.17р.		На 31.12.18 р.		На 31.12.19	
	тис. грн.	%	тис. грн.	у % до показника на 31.12.2019 р.	тис. грн.	у % до показника на 31.12.2018 р.
1	2	3	4	5	6	7
АКТИВ:						
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ						
Незавершені капітальні інвестиції	1604	100	1604	100	929	57,92
Основні засоби	16382	100	22905	139,82	21688	132,39
Довгострокові біологічні активи	123	100	132	107,32	76	61,79
Усього по розділу I	18109	100	24641	136,07	22693	125,31
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ						
Виробничі запаси	2736	100	8765	у 3,2 рази >	8859	у 3,2 рази >
Незавершене виробництво	5836	100	14056	у 2,4 рази >	19559	у 3,35 рази >
Поточні біологічні активи	5803	100	816	14,06	604	10,41
Готова продукція	9713	100	19812	у 2,1 рази >	29452	у 3,0 рази >
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	498	100	1513	у 3,0 рази >	6245	у 12,5 рази >
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
- з бюджетом	387	100	1100	у 2,8 рази >	552	в 1,4 рази >
- за виданими авансами	3683	100	2101	57,05	8884	у 2,4 рази >
Інша поточна дебіторська заборгованість	1180	100	2812	у 2,4 рази >	4748	у 4,0 рази >

Продовження табл. 2.27

1	2	3	4	5	6	7
Грошові кошти та їх еквіваленти:						
- в національній валюті	1112	100	709	63,76	2799	у 2,5 рази >
Готівка	2	100	4	у 2 рази >	7	у 3,5 рази >
Рахунки в банках	1110	100	705	63,51	2792	у 2,5 рази >
Інші оборотні активи	73	100	1	1,37	43	58,90
Усього за розділом II	31021	100	51685	у 1,7 рази >	81745	у 2,6 рази >
<i>БАЛАНС</i>	<i>49130</i>	<i>100</i>	<i>76326</i>	<i>у 1,6 рази ></i>	<i>104438</i>	<i>у 2,1 рази ></i>
<i>ПАСИВ:</i>						
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ						
Пайовий капітал	3047	100	3047	100	-	
Нерозподілений прибуток	45172	100	72794	у 1,6 рази >	102130	у 2,3 рази >
Усього за розділом I	48219	100	75841	у 1,6 рази >	102130	у 2,1 рази >
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ						
Цільове фінансування	617	100	25	4,05	-	-
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15	100	-	-	206	у 13,7 рази >
Поточні зобов'язання за розрахунками:						
- з бюджетом	15	100	22	у 1,5 рази >	506	у 33,7 рази >
- зі страхування	-	-	93	-	74	-
- з оплати праці	-	-	-	-	2	-
Інші поточні зобов'язання	264	100	345	у 1,3 рази >	1520	у 5,8 рази >
Усього за розділом III	294	100	460	у 1,6 рази >	2308	у 7,9 рази >
<i>БАЛАНС</i>	<i>49130</i>	<i>100</i>	<i>76326</i>	<i>у 1,6 рази ></i>	<i>104438</i>	<i>у 2,1 рази ></i>

Джерело: розроблено автором на підставі звітності СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр. (

З табл. 2.27 можна зробити висновок, що на кінець 2018 року найбільше у порівнянні із відповідним значенням показника на 31.12.2017 р. зросла питома вага виробничих запасів - у 3,2 рази, незавершеного виробництва та залишків готової продукції – відповідно, у 2,4 та 2,1 рази. Зросла дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 3 рази, за розрахунками з бюджетом – у 2,8 рази, інша поточна дебіторська заборгованість – у 2,4 рази. Збільшилися залишки готівки у 2 рази, а інші поточні зобов'язання та поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом – у 1,3 та 1,5 рази відповідно.

Порівнюючи значення показників, відображених у балансі підприємства на 31.12.2019р. з показниками на 31.12.2017 р., можна зробити висновки, що

збільшилася питома вага залишків готової продукції – у 3 рази, обсяги дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги – у 12,5 рази, за виданими авансами – у 2,4 рази, інша поточна дебіторська заборгованість – у 4 рази, грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті, кошти на рахунках в банках – у 2,5 рази. Залишки інших оборотних активів зменшилися на 41,1 %. Збільшився нерозподілений прибуток, поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом та інші поточні зобов'язання – у 2,3 рази, 33,7 рази та 5,8 рази відповідно.

Зростання валюти балансу на 31.12.2019 р. у порівнянні з показником на 31.12.2017 р. пов'язане зі зростанням залишків практично за всіма складовими, крім незавершених капітальних інвестицій, довгострокових та поточних біологічних активів.

Результати вертикального аналізу бухгалтерського балансу СВК ім. Фрунзе узагальнено в табл. 2.28.

Таблиця 2.28

Вертикальний аналіз бухгалтерського балансу СВК ім. Фрунзе станом на 31.12.2017-31.12.2019 рр.

Показники	На 31.12.17 р.		На 31.12.18 р.		На 31.12.19	
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку
1	2	3	4	5	6	7
АКТИВ:						
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ						
Незавершені капітальні інвестиції	1604	3,27	1604	2,1	929	0,89
Основні засоби	16382	33,34	22905	30,01	21688	20,77
Довгострокові біологічні активи	123	0,25	132	0,17	76	0,07
Усього по розділу I	18109	36,86	24641	32,28	22693	21,73
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ						
Виробничі запаси	2736	5,57	8765	11,48	8859	8,48
Незавершене виробництво	5836	11,88	14056	18,42	19559	18,73
Поточні біологічні активи	5803	11,81	816	1,07	604	0,58
Готова продукція	9713	19,77	19812	25,96	29452	28,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	498	1,01	1513	1,98	6245	5,98
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
- з бюджетом	387	0,79	1100	1,44	552	0,53
- за виданими авансами	3683	7,5	2101	2,75	8884	8,51

Продовження табл. 2.27

1	2	3	4	5	6	7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1180	2,4	2812	3,69	4748	4,54
Грошові кошти та їх еквіваленти:						
- в національній валюті	1112	2,26	709	0,93	2799	2,68
Готівка	2	0,00	4	0,01	7	0,01
Рахунки в банках	1110	2,26	705	0,92	2792	2,67
Інші оборотні активи	73	0,15	1	0,00	43	0,04
Усього за розділом II	31021	63,14	51685	67,72	81745	78,27
<i>БАЛАНС</i>	<i>49130</i>	<i>100</i>	<i>76326</i>	<i>100</i>	<i>104438</i>	<i>100</i>
<i>ПАСИВ:</i>						
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ						
Пайовий капітал	3047	6,20	3047	3,99	-	-
Нерозподілений прибуток	45172	91,95	72794	95,37	102130	97,80
Усього за розділом I	48219	98,15	75841	99,36	102130	97,80
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ						
Цільове фінансування	617	1,25	25	0,03	-	-
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15	0,03	-	-	206	0,19
Поточні зобов'язання за розрахунками:						
- з бюджетом	15	0,03	22	0,03	506	0,48
- зі страхування	-	-	93	0,12	74	0,07
- з оплати праці	-	-	-	-	2	0,00
Інші поточні зобов'язання	264	0,54	345	0,46	1520	1,46
Усього за розділом III	294	0,60	460	0,61	2308	2,20
<i>БАЛАНС</i>	<i>49130</i>	<i>100</i>	<i>76326</i>	<i>100</i>	<i>104438</i>	<i>100</i>

Джерело: розроблено автором на підставі звітності СВК ім. Фрунзе за 2016-2018 рр.

Аналізуючи досліджуванні періоди, можна дійти висновку, що станом на 31.12.2017, 2018 та 2019 рр. найбільшу питому вагу у валюті балансу займали: в частині активів – основні засоби, незавершене виробництво, готова продукція, в частині пасивів – нерозподілений прибуток.

Спираючись на ці показники, можна стверджувати, що СВК ім. Фрунзе є прибутковим та має достатньо засобів для виробництва власної продукції.

Показники фінансового стану СВК ім. Фрунзе

Показники	Розрахункові показники			Середній показник
	2017 р.	2018 р.	2019р.	
1	2	3	4	5
1. Аналіз майнового стану підприємства на кінець року:				
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,44	0,41	0,48	0,44
1.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,56	0,59	0,52	0,56
2. Аналіз ліквідності підприємства на кінець року:				
2.1. Коефіцієнт покриття	105,51	112,35	35,42	84,43
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	23,58	19,68	10,34	17,87
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,78	1,5	1,2	2,16
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	30727	51225	79437	53796,33
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства на кінець року:				
3.1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,98	0,99	0,98	0,98
3.2. Коефіцієнт фінансування	0,02	0,36	0,26	0,21
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,99	0,99	0,97	0,98
3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,62	0,68	0,78	0,69
4. Аналіз ділової активності підприємства:				
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	1,09	1,16	1,21	1,15
4.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	32,53	193,42	78,87	101,61
4.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,96	10,99	7,81	10,59
4.4. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	28	33	46	36
4.5. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	11	2	5	6
4.6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,7	1,33	1,35	1,46
4.7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,77	2,14	2,69	2,2
4.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,13	1,18	1,23	1,18
5. Аналіз рентабельності підприємства				
5.1. Коефіцієнт рентабельності активів	1,09	1,16	1,21	1,15
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,13	1,18	1,23	1,18
5.3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,2	0,44	0,3	0,31

Джерело: розрахунки автора на підставі фінансової звітності СВК ім. Фрунзе за 2016-2018 рр.

З табл. 2.6 бачимо, що коефіцієнт зносу основних засобів мав найменше значення станом на 31.12.2018 року, найбільше – на 31.12.2019 року (0,48). Середнє значення даного показника дорівнює 0,44. Це значення є прийнятним, адже менше 1. Тобто, можна стверджувати, що основні засоби СВК ім. Фрунзе мають задовільний технічний стан.

СВК ім. Фрунзе має надзвичайно високий коефіцієнт покриття. В середньому за три досліджувані роки він становить 84,43. Найбільшого рівня цей показник досяг на 31.12.2018 року, і становив 112,35. Показник характеризує частку грошових одиниць активів, що припадає на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Маючи такі високі показники, СВК ім. Фрунзе є платоспроможним підприємством.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також достатньо високий. У середньому він досягає 17,87. Цей коефіцієнт показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок наявних у підприємства грошових коштів, але і за рахунок очікуваних надходжень за відвантаженою продукцією, виконані роботи або надані послуги. І знову ж ще один доказ того, що СВК ім. Фрунзе є платоспроможним.

Найменшим коефіцієнт абсолютної ліквідності був на 31.12.2019 року і дорівнював 1,2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частка короткострокових боргових зобов'язань може бути покрита за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів (короткострокових ринкових цінних паперів і депозитів, тобто абсолютно ліквідних і прирівняних до них активів). Прийнятними є показники не менше 0,2. Тобто, СВК ім. Фрунзе має можливість власними коштами покрити короткострокові боргові зобов'язання.

СВК ім. Фрунзе має високі показники чистого оборотного капіталу, в середньому він дорівнює 53796,33. Це свідчить про фінансову стійкість підприємства.

Мінімальне нормативне значення коефіцієнта автономії – більше за 0,5. У СВК ім. Фрунзе в середньому цей показник дорівнює 0,98. Це свідчить про

фінансову незалежність, підвищення гарантії погашення підприємством своїх зобов'язань.

Підприємство є частково залежним від зовнішніх фінансових джерел, проте середнє значення коефіцієнта фінансування знаходиться в допустимих межах.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами в середньому за досліджуваний період становить 0,98. Це означає, що у підприємства є надлишкові джерела формування оборотних активів, що свідчить про його фінансову стійкість.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу в середньому дорівнює 0,69. Тобто підприємство має можливість використовувати кошти на власні потреби, наприклад, на закупівлю запчастин, і при цьому не опинитися на межі банкрутства.

Коефіцієнт оборотності активів має допустиме значення і в середньому за досліджуваний період дорівнює 1,15. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в середньому дорівнює 101,61. Показник досить високий, проте позитивним є зниження його значення у 2019р. порівняно з 2018 р. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, що в середньому протягом року дебіторська заборгованість перетворилася у грошові кошти 11 разів.

Строки погашення дебіторської та кредиторської заборгованості в середньому становлять 36 та 6 днів відповідно, і є допустимими для сільськогосподарського підприємства.

Коефіцієнт оборотності запасів в середньому по підприємству є високим і дорівнює 1,46, що свідчить про платоспроможність підприємства.

Фондовіддача в середньому має значення 2,2 та у динаміці зростає, що свідчить про ефективність використання засобів праці.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу по підприємству в середньому становить 1,18. Це свідчить про те, що в СВК ім. Фрунзе достатньо швидко повертаються як матеріальні, так і грошові ресурси організації.

Рентабельність всіх активів в середньому становить 115 %. Це свідчить про те, що у розрахунку на 1 грн активів припадало 1,15 грн прибутку.

Рентабельність власного капіталу становить 118 %. Це свідчить про те, що на 1 грн власного капіталу припадало 1,18 грн чистого прибутку.

Коефіцієнт рентабельності діяльності в середньому по підприємству за останні 3 роки становив 31 %. Це свідчить про недостатньо велику прибутковість основної діяльності підприємства.

Наступним етапом проведення аналізу діяльності СВК ім. Фрунзе є аналіз складу та структури операційних витрат за елементами (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

Аналіз складу та структури елементів операційних витрат по СВК ім.

Фрунзе, 2017-2019 рр.

Назва статті	Сума, тис. грн			Структура, %		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Матеріальні затрати	24769	37876	50641	53,39	55,53	67,42
Витрати на оплату праці	6877	9544	12029	14,82	14,00	16,01
Відрахування на соціальні заходи	2423	2467	2566	5,22	3,61	3,41
Амортизація	2664	3380	4478	5,74	4,96	5,96
Інші операційні витрати	9668	14941	5389	20,83	21,90	7,20
Разом	46401	68208	75103	100	100	100

Джерело: розроблено автором на підставі звітності СВК ім. Фрунзе за 2017-2019 рр.

Найбільшу частку у структурі операційних витрат за три роки, відповідно до вищенаведеної таблиці, займають матеріальні затрати, витрати на оплату праці та інші операційні витрати.

Цілком очевидно, що успіх підприємства СВК ім. Фрунзе залежить не тільки від діяльності самого підприємства, а й від його співробітників. Тому необхідно визначити інші фактори, за рахунок яких відбувалися зміни у діяльності підприємства.

Загальний обсяг персоналу штатних працівників у державному підприємстві СВК ім. Фрунзе зменшився з 164 році в 2017р. до 148 осіб у 2019 році, або на 9,767%. В той же час кількість керівників і спеціалістів збільшилося з 31 до 33 осіб, або на 6,5%. Кількість спеціалістів збільшилася з

17 до 19 осіб, або на 11,8%, ветлікарів з 2 до 3 осіб, тобто на 50%. Підвищення рівня кваліфікованого персоналу позитивно позначилося на економічних показниках діяльності підприємства (табл. 2.14).

У ході аналізу важливо також оцінити ефективність роботи працівників відділу збуту підприємства. У таблиці 2.8 наведено показники аналізу ефективності роботи служби збуту.

Таблиця 2.8

Динаміка результативності роботи збутового персоналу СВК ім. Фрунзе

	2017	2018	2019	Динаміка					
				Абсолютна, тис.грн			відносна, %		
				2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017	2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
Вихідні дані									
Дохід від реалізації продукції	49 523	72918	109155	23 395	36 237	59 632	147,24	149,70	220,41
Фінансовий результат від операційної діяльності	10203	28209	27678	18 006	-531	17 475	276,48	98,12	271,27
Середньооблікова чисельність персоналу підприємства (осіб)	164	155	148	-9	-7	-16	94,51	95,48	90,24
Загальний фонд оплати праці працівників, тис. грн.	8877	9544	12029	1334	4970	6304	107,5 138	126,0 373	135,5 075
Показники									
Дохід від реалізації продукції в розрахунку на одного, тис. грн.	301,97	470,44	737,53	168,47	267,10	435,56	155,79	156,78	244,24
Прибуток від операційної діяльності в розрахунку на одного працівника відділу збуту, тис. грн.	62,21	181,99	187,01	119,78	5,02	124,80	292,53	102,76	300,60
Витрати на оплату праці розрахунку на одного працівник	54,13	61,57	81,28	7,45	19,7	-73,8	-54,1	132,0	150,2

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

Валова продукція підприємства зросла за 2017-2019 роки 59 632 на тис.грн., або більше ніж у 2 рази%. Проте виробництво валової продукції на 1 працівника змен з 108,8 тис.грн. у 2017 році до 147,93 тис.грн. у 2019 році, тобто на 36%. Виробництво валової продукції на 1 го працівника за цей період зросло з 435,56тис.грн. також більше ніж у 2 рази. Тобто підвищення рівня забезпеченості підприємства кваліфікованим персоналом сприяло покращенню

економічних показників діяльності, а відповідно, і конкурентоспроможності цього підприємства.

Фінансовий результат від операційної діяльності на одного збутового працівника також має позитивну динаміку у 2019 році. Таке співвідношення відносних показників результативності однозначно засвідчує зростання ефективності роботи служби збуту підприємства та скорочення штату працівників.

Середній рівень кваліфікації персоналу сільськогосподарських підприємств нижчий порівняно з іншими видами економічної діяльності. Серед керівників і спеціалістів господарств переважають колишні працівники колективних сільськогосподарських підприємств, які у процесі розпаювання земель та основних засобів зуміли використати свої кращі компетенції, а також забезпечити кращий доступ до особливостей цього процесу у своїх цілях з тим, щоб згодом організувати власне фермерське господарство чи стати акціонером (пайовиком) в капіталі підприємств інших організаційно-правових форм.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку

Розробка бізнес-стратегій сільськогосподарських підприємств має враховувати оцінку рівня ефективності їх господарської діяльності. Оцінюючи можливості СВК ім. Фрунзе, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також на те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Саме тому, за результатами дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку СВК ім. Фрунзе, проведеного в другому розділі кваліфікаційної роботи, для вибору стратегії підприємства та досягнення ефективності його діяльності, проведено SWOT-аналіз (рис. 3.1).

Дослідження внутрішніх чинників стратегічного розвитку СВК ім. Фрунзе передбачає визначення стану та ефективності його основних можливостей, а саме: виробничих, маркетингових, фінансових та трудових.

Слід відзначити особливості виробничого процесу в сільськогосподарських підприємствах. Насамперед це стосується періоду лежкості багатьох видів виробленої продукції, зокрема рослинницької. Зерно, насіння сої, ріпаку, соняшнику, картоплю, окремі види овочів можна реалізувати або зразу ж після збирання врожаю, або через місяць чи кілька місяців після цього в очікуванні сприятливішої ринкової кон'юнктури. Ширше

коло для маневру в цій сфері порівняно з підприємствами інших галузей створює для них додаткові конкурентні переваги.

Серед позитивних аспектів діяльності СВК ім. Фрунзе слід відзначити наявність основного ресурсу сільськогосподарських підприємств- земельних ресурсів, які господарство має у своєму розпорядженні у достатньому обсязі для виробництва власної продукції.

	Можливості:	Загрози:
	1. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку 2. Співпраця з іншими підприємствами 3. Зниження вартості продукції	1. Велика конкуренція на ринку 2. Нестабільність виробництва у зв'язку з геополітичною ситуацією та складним економічним становищем
Сильні сторони:	1. Зростання обсягів виробництва та реалізації за рахунок зниження цін 2. Розширення асортименту продукції 3. Створення власної збутової мережі 4. Пошук інвесторів та нових клієнтів 5. Якість продукції	1. Необхідність розробки шляхів зниження вартості продукції за рахунок збільшення об'єму виробництва аналогічних видів продукції конкурентами 2. Конкуренція з боку інших підприємств
Слабкі сторони:	1. Використання грошових коштів від операційної діяльності на оновлення комп'ютерів 2. Модернізація основних засобів і впровадження передових технологій 3. Підвищення кваліфікації та адаптивності персоналу до вимог ринку	1. Імобілізація власного оборотного капіталу 2. Страхування ризиків в сільському господарстві

Рис. 3.1. SWOT-аналіз діяльності СВК ім. Фрунзе

Джерело: розробка автора

Проведений аналіз діяльності продемонстрував, що підприємство є прибутковим та має достатньо основних та оборотних засобів. Аналіз показників фінансового стану засвідчує, що СВК ім. Фрунзе мають задовільний

технічний стан, є платоспроможним підприємством, має високий запас ліквідності, є фінансово стійким та фінансово незалежним. Проте є незначне зменшення фінансового результату від операційної діяльності в 2018 році на 531 тис.грн. Загалом, не зважаючи на позитивне значення розрахованих показників, кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про зниження ефективності діяльності підприємства.

СВК ім. Фрунзе має широкий асортимент продукції, На даний час підприємство вирощує зернові та технічні культури, розводить свиней, птицю, бджіл, займається змішаним сільським господарством, надає послуги у рослинництві та тваринництві, в облаштуванні ландшафту, займається оптовою торгівлею зерном, насінням та кормами для тварин, виробництвом нерафінованих олій та жирів.

Підприємство закуповує нову техніку, обладнання по мірі можливості для кращого обробітку ґрунту, посівів та збору урожаю, а також зменшення витрат на виробництво. Також удосконалюють обладнання для очистки зерна, облаштовуються зерносховища для масового та довготривалого зберігання зерна у господарстві, будуються нові ангари для зберігання нової техніки, з метою зменшення витрат по зберіганню зерна на елеваторі, що не належать даному підприємству.

Кожний рік господарство випробовує посіви нових, раніше не вирощуваних культур, шукає ринки збуту сільськогосподарської продукції з високими цінами. Для кращого урожаю підприємство, по мірі можливості, вносить добрива під посіви сільськогосподарських культур, а також використовує засоби захисту рослин.

Проведений аналіз діяльності продемонстрував, що підприємство є прибутковим та має достатньо засобів для виробництва власної продукції. Проте є незначне зменшення фінансового результату від операційної діяльності в 2019 році на 531 тис.грн. Аналіз показників фінансового стану засвідчує, що

СВК ім. Фрунзе мають задовільний технічний стан, є платоспроможним підприємством, має високий запас ліквідності, є фінансово стійким та фінансово незалежним. Загалом, не зважаючи на позитивне значення розрахованих показників, кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про зниження ефективності діяльності підприємства.

Поряд з позитивними показниками діяльності виявлено СВК ім. Фрунзе наступні такі проблеми:

1. Не зважаючи на придбання нової техніку, обладнання по мірі можливості для кращого обробітку ґрунту, посівів та збору урожаю, а також обладнання для очистки зерна, облаштовуються зерносклади для масового та довготривалого зберігання зерна у господарстві, побудови нові ангарів для зберігання нової техніки, на СВК ім. Фрунзе велика частина техніки ще досі є застарілою та потребує оновлення.

2. Спостерігається збільшення собівартості продукції СВК ім. Фрунзе, та як наслідок зменшення співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут, а також зменшення показників рентабельності збуту.

3. Зменшення урожайності за більш ніж половиною видів продукції рослинництва СВК ім. Фрунзе негативно вплинуло на собівартість та обсяги збуту підприємства.

4. Диспропорційність співвідношення рівнів цін на продукцію СВК ім. Фрунзе. Пануюча схема торгівлі приносить сільськогосподарському товаровиробникові невеликі прибутки або просто покриття збитків. Він продає вирощену продукцію, в основному, за оптовими закупівельними цінами і оминає найвищу торговельну надбавку, яка наявна при роздрібній ціні. А це понад 50 % втраченого прибутку.

5. Недостатньо фінансової підтримки підприємства; і це в той час, коли інвестиційна вмотивованість в десятки разів нижча за ті напрямки господарювання, які засновані на матеріальному виробництві.

6. На СВК ім. Фрунзе констатована недостатньо ефективна робота з клієнтами. Більшість каналів збуту продукції СВК ім. Фрунзе є має посередників, які закупають її за низькими цінами, що зменшує можливості виробників у формуванні доходів. Найбільш активно продукції підприємства продається через ринок, який великою мірою залежить від рівня конкуренції, сезонності та коливання попиту на продукцію, тому потребує особливого управлінського підходу в політиці розподілу, проте керівництво СВК ім. Фрунзе не вживає будь-яких заходів щодо підвищення рівня рентабельності цього канал.

Найбільші обсяги збуту сільськогосподарських товарів припадають на літній та весняний сезони, тобто на період, протягом якого СВК ім. Фрунзе використовує увесь наявний виробничий та збутовий потенціал. Слід наголосити, що через недостатньо розвинені партнерські відносини в системі збуту виробленої продукції за низького рівня заохочення, цінової політики та якості пропонуванних сільськогосподарських товарів, а також обмеженість площ складів, нерозвиненість складської системи надто великими є втрати продукції внаслідок псування при її зберіганні.

Реалізація товарів через такі канали як роздрібна мережа та ринок відбувається в усі пори роки, проте взимку та весною обсяги реалізації сільськогосподарської продукції відчутно знижуються внаслідок спаду попиту через зростання цін та вплив фактору сезонності.

Таким чином, у процесі аналізу збутової політики СВК ім. Фрунзе виявлено певні проблеми в реалізації виробленої продукції. Їх вирішення залежить не лише від нарощування масштабів діяльності та збільшення розміру підприємства, але й від політики керівництва, використання певних стратегій.

7. Для формування ефективного розвитку працівникам СВК ім. Фрунзе не вистачає знань з планування та управління господарською діяльністю підприємства. Основною проблемою СВК ім. Фрунзе є відсутність

управлінських здібностей, та не використання у повній мірі науково-технічного прогресу (НТП). Підприємство недостатньо приділяє уваги покращенню своїх навичок шляхом подальшого навчання підчас роботи, а інформація та науковий пошук могли б допомогти не тільки укріпити свої позиції, як виробника, а й розширити свої реалізаційні можливості через мережу Інтернет. Найперша відмінність полягає в тому, що більша частина працівників підприємства - це сільські жителі, які крім праці в підприємствах зайняті одночасно не лише в домашньому сільському господарстві, як і міські жителі, але й в особистих селянських господарствах. Це накладає свій відбиток як на відновлення їхньої працездатності, так і на їхню економічну поведінку у процесі виконання виробничих операцій у підприємствах.

Середній рівень кваліфікації персоналу сільськогосподарських підприємств нижчий порівняно з іншими видами економічної діяльності. Серед керівників і спеціалістів господарств переважають колишні працівники колективних сільськогосподарських підприємств, які у процесі розпаювання земель та основних засобів зуміли використати свої кращі компетенції, а також забезпечити кращий доступ до особливостей цього процесу у своїх цілях з тим, щоб згодом організувати власне фермерське господарство чи стати акціонером (пайовиком) в капіталі підприємств інших організаційно-правових форм.

Спостерігаються особливості сільськогосподарських підприємств і в такому елементі їхнього внутрішнього середовища, як корпоративна культура. Визначальний вплив на її формування мають особливості сільського способу життя, місцеві традиції (культурні та підприємницькі), специфіка життєвого середовища конкретного сільського населеного пункту. Як і весь сільський спосіб життя, корпоративна культура в сільськогосподарських підприємствах відрізняється вищим рівнем консервативності порівняно з міськими підприємствами.

Як відомо, особливістю сільського господарства, є сезонність, а отже у СВК ім. Фрунзе є певний вільний проміжок часу, який він повинен посвятити

вивченню свого бізнесу із наукової точки зору, та розробити за допомогою наукового підходу власні шляхи розвитку виробництва, а для цього він повинен завжди розвиватися.

Опрацьовуючи систему заходів стратегічного розвитку підприємства, приймають до уваги фактори, які забезпечують зростання виробництва продукції і поліпшення її якості, зниження собівартості одиниці продукції і підвищення середньої ціни продажу.

Таким чином, враховуючи позитивні та негативні аспекти діяльності СВК ім. Фрунзе, встановлено значний розмір підприємства, яке давно домінує на ринку сільськогосподарської продукції, в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, за мету має підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. СВК ім. Фрунзе що є перспективним підприємством для аграрного виробництва, для якого на майбутнє доцільно впроваджувати стратегію обмеженого зростання (стабілізації). Вона передбачає наступні підвиди економічних альтернатив:

- економія витрат: проведення поточного аналізу витрат виробництва для виявлення можливих резервів їх скорочення, що може стати вагомою перевагою на ринку серед конкурентів підвищення прибутковості;
- постійна адаптація до зовнішнього середовища: пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, недопущення порушень стабільності підприємства впродовж якомога довшого період;
 - застосування нової техніки та технологій та впровадження інновацій;
 - підтримка існуючих напрямків;
 - підвищення якості та модифікація сільськогосподарської продукції;
 - підтримка персоналу підприємства.

3.2. Напрями реалізації обраної стратегії розвитку.

Важливе значення для СВК ім. Фрунзе має розробка стратегії обмеженого зростання для забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Під поняттям «інноваційна стратегія» розуміємо комплекс нововведень, які змінюють традиційні форми діяльності на унікальні. В сучасному розумінні інноваційний розвиток трактується як парадигма економічного, соціально-політичного, інформаційного розвитку країн, передумова їх інтеграції до інформаційного суспільства.

Розробка стратегії підтримки інноваційного розвитку забезпечує поступальний, пропорційний, ефективний розвиток підприємства, його економічну стійкість і безпеку. При цьому, як показує досвід зарубіжних країн, підприємства повинні зосереджувати свої зусилля на чотирьох пріоритетних напрямках:

- 1) перетворення техніко-технологічної бази, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва й управління;
- 2) посилення спрямованості діючої системи мотивації праці на підтримання інноваційної діяльності й інноваційного клімату на підприємстві;
- 3) об'єктивне та достовірне оцінювання інноваційного рівня підприємства - визначення системи показників соціально-економічного його розвитку, ефективності розробки і впровадження у виробництво, реалізації науковотехнічної політики.

При розробці інноваційної стратегії необхідно враховувати такі її особливості: стратегії підприємств перебувають під впливом змін у навколишньому природному середовищі. Вони можуть самі формувати ці зміни своїм активним впливом або реагувати на них (стратегія пристосування). Зміни навколишнього природного середовища можуть бути такими, що вже настали, чи такими, що лише очікуються; стратегії дають змогу встановити, яким чином можна ввести в дію наявний потенціал з урахуванням існуючих та очікуваних у майбутньому подій, щоб можна було ефективно задіяти можливості підприємства. Стратегія підприємства дає лише загальний напрям його розвитку, тому їх потрібно доповнювати заходами тактичного порядку; мета

стратегії підприємства – формування стійкого успіху й переваг перед конкурентами. Першочергове питання розроблення інноваційної стратегії – прийняття стратегічних рішень на альтернативній основі з урахуванням таких факторів:

а) екзогенних (зовнішніх) – правові й соціальні норми, технічні знання, потреби населення, ціна на виробничі чинники, ціна та якість конкуруючої продукції;

б) ендогенних (внутрішніх) – стан підприємства (виробнича потужність, кваліфікація робітників тощо).

Враховуючи проблему СВК ім. Фрунзе із застарілою комп'ютерною технікою та інформаційними технологіями, одним із шляхів удосконалення діяльності підприємства має стати застосування нових підходів до організації збуту продукції, яке сприятиме виходу на вітчизняний і міжнародний ринки, та дасть змогу конкурувати з лідерами ринку. Новітня маркетингова система формується на основі використання інтерактивних технологій, зокрема продажу сільськогосподарської продукції через мережу Internet. Швидке охоплення інноваціями сфери доступу до інформації та її поширення вимагає модернізації діяльності підприємства і створює умови для розвитку нового явища у вітчизняному сільському господарстві — електронної або Internet-комерції. застосування якої підвищує ефективність збутової діяльності, а. отже. і ведення агробізнесу загалом. Проте темпи впровадження прогресивних Internet-технологій в сільському господарстві нижчі, ніж в інших галузях, а сільськогосподарські підприємства мають недостатній рівень інформаційного забезпечення та комп'ютеризації процесів господарювання.

Новизна Internet-маркетингу в Україні стала причиною недосконалості розвитку цієї сфери бізнесу, браку спеціалістів, а також невеликої кількості послуг Internet-маркетингових компаній на ринку. Ефективність Internet-маркетингу залежить від ринку, рівня конкуренції на ньому та особливостей продукції, для якої він застосовується. В основі управління агромаркетингом лежить інформаційне забезпечення, тому використовують сучасні методи збуту, більшою мірою покладаючись на «перевірені часом» засоби. Новизна Internet-маркетингу в Україні стала причиною недосконалості розвитку цієї

сфери бізнесу, браку спеціалістів, а також невеликої кількості послуг Internet-маркетингових компаній на ринку. Ефективність Internet-маркетингу залежить від ринку, рівня конкуренції на ньому та особливостей продукції, для якої він застосовується. В основі управління агромаркетингом лежить інформаційне забезпечення, тому застосування інноваційних технологій і впровадження новітніх методів просування продукції від товаровиробника до споживача набуває особливо важливого значення.

В Україні загальний потенціал збуту продукції через мережу Internet не використовується повною мірою через недостатнє розуміння керівниками сільськогосподарських підприємств переваг віртуального простору над традиційними засобами товаропросування. Існуючі веб-сайти підприємств не використовуються як повноцінні маркетингові інструменти. Віртуальні аграрні ринки формують Internet-майданчики (табл. 3.1), які щодня дають можливість виробникам, покупцям, постачальникам та іншим зацікавленим особам укласти взаємовигідні угоди купівлі-продажу сільськогосподарської продукції та супутніх товарів.

Таблиця 3.1.

Основні аграрні Internet-майданчики України

Назва	Internet-адреса	Тип ресурсу
Аграрна українська Internet-біржа	azub.com.ua	каталог - дошка оголошень
Агропортал «Агробізнес»	asrobiznes.com.ua	каталог - дошка оголошень
Дошка оголошень «AGRO Ukraine»	agro-ukraine.com	дошка оголошень
Дошка оголошень «APKUA»	apkua.com	дошка оголошень
Інформаційно-аналітичний портал «Агрориннок Херсонщини»	agrorynok.com.ua/	дошка оголошень
Портал «АПК України»	ukrapk.com	каталог - дошка оголошень
Торговий портал «Агроторг»	agrotorg.net	каталог - дошка оголошень

Джерело [28]

Важливого значення набувають он-лайн ринки сільськогосподарської продукції. Так, наприклад, широкий асортимент сільськогосподарської продукції та інших продуктів харчування запропоновано на Internet-ринку «Шувар», який виконує функції посередника і стягує комісійну винагороду за послуги в розмірі 5 % вартості товару. Переваги використання Internet-технологій при організації збуту продукції для сільськогосподарських

підприємств полягають у оптимізації каналів розподілу продукції, зниженні витрат на збут, підвищенні ефективності збутової діяльності й рівня прибутку. Покупці сільськогосподарської продукції також мають вигоди від онлайн-покупок, що включають економію часу на ухвалення рішення про покупку, цілодобовий доступ до інформації про товари, можливість придбання товарів за нижчою ціною, ніж в роздрібній мережі.

Найактивнішими користувачами Internet-маркетингу нині є експортоорієнтовані великі сільськогосподарські підприємства і агрохолдинги, які добре обізнані з потребами закордонних споживачів та усвідомлюють переваги впровадження сучасних інформаційних технологій і передбачають кошти на розвиток Internet-маркетингу в своїх бюджетах. Використання безкоштовного або недорогого програмного забезпечення дає можливість малим і середнім підприємствам створити власний веб-ресурс, розмістити на ньому інформацію про продукцію та послуги, що пропонуються.

На ступінь використання Internet-маркетингу в збутовій діяльності підприємства впливає низка чинників: географічне розташування і напрям діяльності товаровиробника; територіальне поширення Internet на ринках збуту продукції; прийнятність конкретного виду продукції для віртуального продажу; можливість захисту електронних платежів. Стримуючим фактором була відсутність правового регулювання ринку електронної комерції, який «офіційно» запроваджується з вересня 2015 р. з прийняттям Закону України «Про електронну комерцію» [10].

В країнах ЄС і США держава заохочує дрібних сільгосптоваровиробників до розвитку і поширення Internet-технологій шляхом запровадження постійно діючих урядових програм, грантів, активного заохочення фермерських господарств до підвищення кваліфікації при використанні новітніх технологій.

В Україні розвиток Internet-торгівлі сільськогосподарською продукцією відбувається дуже повільно. Тому необхідно підвищувати рівень обізнаності вітчизняних сільгосптоваровиробників з можливостями та перевагами використання інформаційних технологій у збутовій діяльності, стимулювати модернізацію підприємств галузі шляхом розроблення і впровадження навчальних програм з Internet-маркетингу.

На сприйняття підприємцями інтерактивних технологій впливають розміри підприємств та спосіб їх адміністрування. Має значення і людський фактор — молодші та краще освічені керівники проявляють більшу зацікавленість у впровадженні інновацій. Діяльність підприємства у віртуальному просторі доповнює звичайні методи збуту. Підприємства, що впровадили інноваційні технології організації збуту продукції, за допомогою мережі Internet можуть розширити місцеву клієнтську базу, збільшити обсяги продажу існуючим клієнтам, використовувати інтерактивні способи спілкування з постачальниками і споживачами, застосовувати електронні сервіси для планування, прогнозування і контролю отримання платежів, слідкувати за змінами фінансових результатів тощо.

Перехід на якісно новий рівень обслуговування споживачів за допомогою впровадження Internet-маркетингу дасть змогу сільськогосподарським підприємствам залучити нових клієнтів й зробити їх постійними, закріпитися на місцевому ринку і одержати додаткові прибутки. Деякі підприємства вже використовують елементи інтерактивної системи збуту, отримують інформацію чи запозичують досвід інших підприємців. Таким чином, застосування технологій Internet-маркетингу відкриває перед підприємцями нові можливості в розширенні ринків збуту сільськогосподарської продукції.

Сучасні умови господарювання передбачають орієнтування керівників та персоналу сільськогосподарських підприємств на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, аналізу та оцінки ситуації всередині підприємства. Стратегічне мислення базується на усвідомленні власної відповідальності за існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду. В основі стратегічного мислення лежить концепція стратегічного управління, яка передбачає розробку бізнес-стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства на основі аналізу його діяльності.

Для формування ефективного розвитку працівникам СВК ім. Фрунзе не вистачає знань з планування та управління господарською діяльністю

підприємства. Тому для цього підприємства доцільно використовувати стратегію підтримки (стабілізації), персоналу щоб в майбутньому не втратити свої позиції. Стратегію стабілізації діяльності персоналу СВК ім. Фрунзе наведено на рис. 3.2.

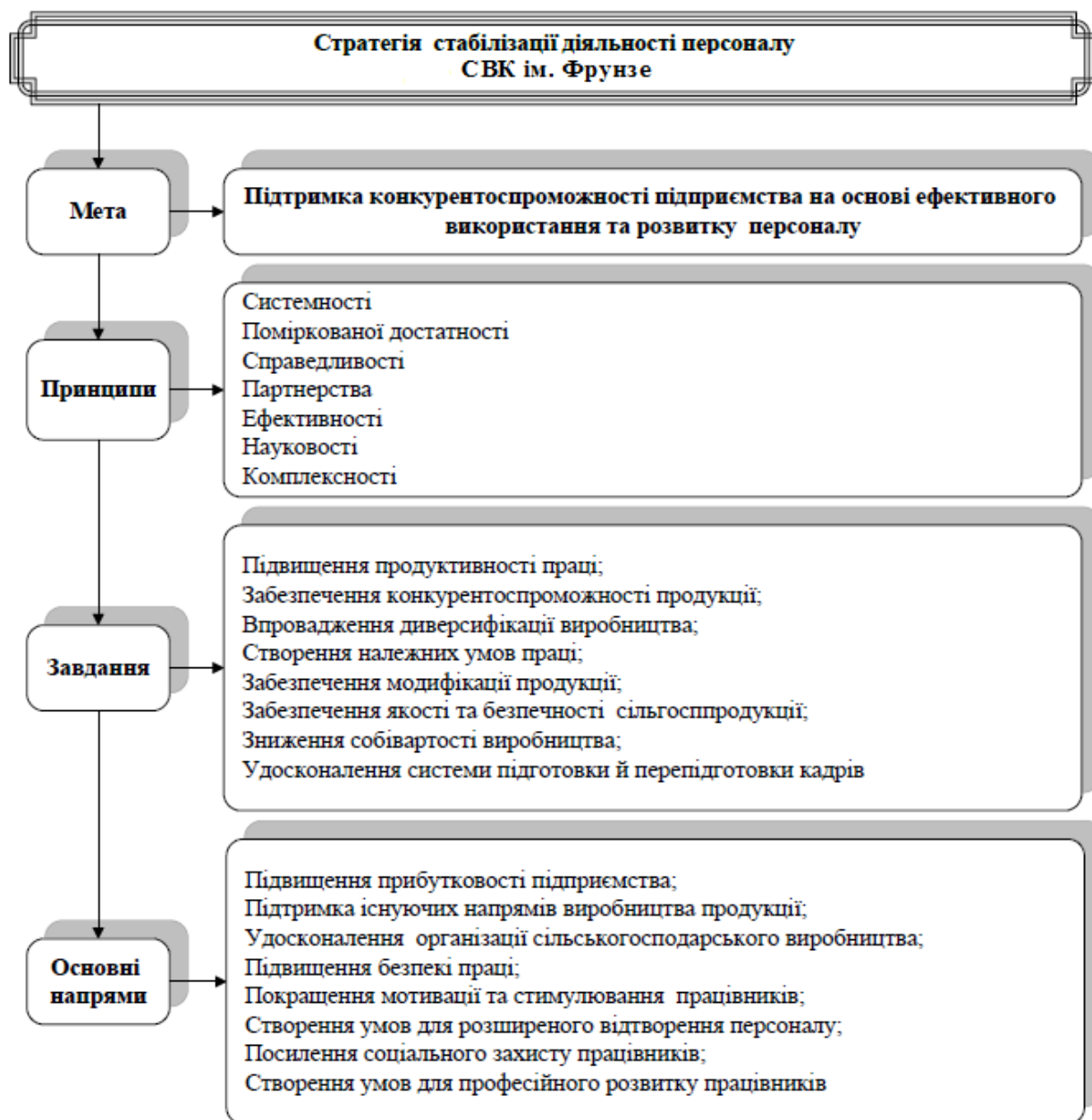


Рис. 3.2. Стратегія стабілізації діяльності персоналу СВК ім. Фрунзе

Слід зауважити, що ефективна діяльність суб'єктів господарювання залежить від того, наскільки працівники прагнуть до професійного зростання, намагаються вирішити проблеми, які виникають на підприємствах, і реалізують своїх трудові навички та здібності. Сприятлива атмосфера забезпечує високий

рівень задоволеності працюючих виконаною роботою. Напрями поліпшення кадрового забезпечення СВК ім. Фрунзе наведено на рис 3.3.



Рис. 3.3. Напрями поліпшення кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств

Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо. Ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств базується на правовому, нормативному та інформаційному забезпеченні. Крім того, ефективність використання і розвитку персоналу підприємства має базуватись на стратегії, котра передбачає застосування сучасних технологій рекрутингу, тренінгу, адаптації її до ринкової кон'юнктури, кар'єрного росту, постійного навчання, стажування та формуванні корпоративної культури та інформатизації виробничих і управлінських процесів.

Управлінська діяльність потребує розробки нових прогресивних методів та механізмів забезпечення ефективності управління персоналом. Рациональні управлінські рішення, що приймаються органами управління різних рівнів, здійснюють визначальний вплив на поліпшення соціально-економічного стану

справ на підприємстві. Головна умова правильності прийнятих рішень – вичерпна поінформованість.

Забезпечення ефективності управління персоналом є складним процесом, реалізація якого повинна спиратися, перш за все, на достовірну та всеосяжну інформацію на всіх рівнях управління. У зв'язку з цим особливу роль відіграє саме інформаційне забезпечення системи управління персоналом та підприємством загалом, ефективність якої визначає кінцеву результативність і продуктивність.

Ефективне управління складовими інформаційного забезпечення створює базис для максимально ефективного використання інформації, яка є в розпорядженні підприємства та персоналу, для досягнення його стратегії та поточних цілей, формування механізму кадрового забезпечення та отримання конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України прийнято Стратегію розвитку інформаційного суспільства в Україні від 15 травня 2013 р. № 386-р, комітет щорічно звітує про стан інформатизації та розвитку інформаційного суспільства в Україні. Він вимагає сукупності послідовних конкретних заходів із прискорення процесів розвитку [23]. В Україні для підтримки ІТ-галузі торік був прийнятий Закон «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції» і були внесені зміни в Податковий кодекс України, що встановлюють особливий порядок оподаткування для ІТ-сфери. Тобто ще актуальнішою стала необхідність створення та виконання відповідної цій ситуації державної політики розвитку інформаційного суспільства.

В основу інформаційної системи покладено розробку і реалізацію економіко-математичної моделі по оптимізації галузевої структури виробництва в сільськогосподарського підприємства. Такі економіко-математичні моделі розроблялися на основі заздалегідь підготовленої вручну вхідної інформації, пропонована нами інформаційна система дозволяє автоматизувати практично всі етапи її реалізації. На рисунку 1 наведено запропонована інформаційно-логічна модель функціонування розробленої інформаційної системи.

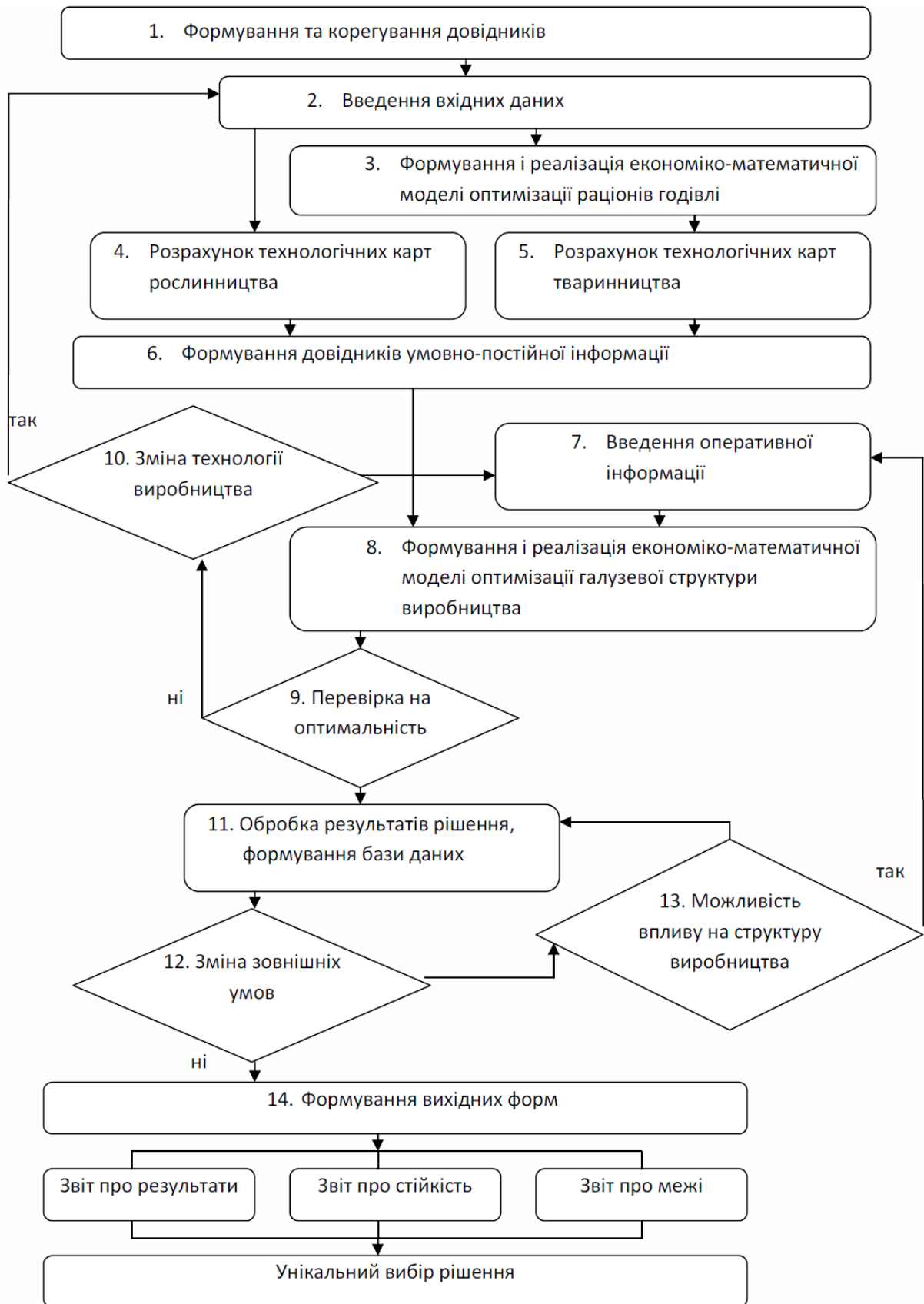


Рис.3.4. Структурно-логічна модель функціонування інформаційної системи сільськогосподарського підприємства

Першим етапом створення даної системи є формування вихідних довідників для всіх галузей виробництва. Нормативна інформація класифікується в розрізі окремих сільськогосподарських культур, видів сільськогосподарських тварин, видів робіт і т.д. Вся ця інформація розташована в відповідних довідниках.

На другому етапі відбувається розрахунок технологічних карт в рослинництві в розрізі сільськогосподарських культур. Основним завданням на даному етапі є розрахунок нормативів витрат різного виду (витрати праці, матеріально-грошові витрати та ін.) На 1 га посіву сільськогосподарських культур з подальшим занесенням їх в довідник умовно-постійної інформації, а також визначення планової собівартості продукції, яка буде використовуватися на фуражні цілі.

Кінцевою метою третього етапу є доповнення довідника умовно постійної інформації нормативами витрат на одну голову сільськогосподарських тварин, отриманими на основі автоматизованого розрахунку технологічних карт в тваринництві, який, в свою чергу, здійснюється після формування та реалізації економіко-математичної моделі по оптимізації добових раціонів годування сільськогосподарських тварин. В результаті виконання вищевикладених етапів автоматично формується база даних з набором техніко-економічних показників, необхідних для формування економіко-математичної моделі з оптимізації галузевої структури виробництва в сільськогосподарських підприємствах.

На четвертому етапі здійснюється формування економіко-математичної моделі з оптимізації галузевої структури і автоматична генерація матриці економіко-математичної задачі. При формуванні економіко-математичної моделі та генерації матриці передбачено введення оперативної інформації (наявність ресурсів, обсяги поставок продукції за договорами, ціни реалізації тощо).

Всі вимоги у економіко-математичній моделі сформульовані у вигляді лінійних рівнянь і нерівностей. За критерій оптимальності прийнята максимізація суми чистого доходу. Слід підкреслити, що розроблений нами

підхід до формування економіко-математичної моделі та генерації матриці економіко-математичної задачі має ряд істотних переваг в порівнянні з традиційними підходами. Ці переваги видно з опису основних обмежень, змінних і структурного запису моделі.

При побудові економіко-математичної моделі за основні змінні прийняті площі посіву сільськогосподарських культур, поголів'я худоби. До додаткових змінних відносяться невідомі, пов'язані з розподілом продукції і кормів. На п'ятому етапі здійснюється реалізація економіко-математичної моделі за допомогою пакета лінійного програмування «Solver» і організовується перевірка рішення на оптимальність.

Якщо певні при формуванні економіко-математичної моделі умови виробництва не дозволяють отримати оптимальний план, то вони повинні бути змінені. Зміни умов виробництва можуть відбуватися в двох напрямках: або зачіпаючи зміни технології, або ні. Так, при зміні обсягів ресурсів, поставок продукції за договорами, зміни в умовах виробництва не зачіпають його технологічних процесів, внаслідок чого потрібно лише корегування оперативної інформації при формуванні економіко-математичної моделі (блок 8). У разі зміни технології передбачається коригування оперативної інформації для розрахунку технологічних карт, після чого завдання повторно проходить описані вище етапи, поки не буде отримано оптимальний план.

На шостому етапі при виконанні умови оптимальності задачі відбувається формування бази даних з результатами вирішення поставленого завдання. Що особливо важливо, формування вихідних форм, тобто «Звітів результатів рішення» (в залежності від цілей рішень) може бути здійснено в трьох різних варіантах. А саме: Варіант «Результати рішення». Використовується для створення звіту, що складається із значень цільової комірки і списку змінних моделі, їх вихідних і кінцевих значень, а також формул обмежень і додаткових відомостей про накладені обмеження. Варіант «Стійкість». Використовується для створення звіту, що містить відомості про чутливість рішення до малих змін в формулі моделі або в формулах обмежень. Варіант «Межі рішення».

Використовується для створення звіту, що складається з значень цільової комірки і списку впливаючих комірок моделі, їх значень, а також нижніх і верхніх меж. Нижньою межею є найменше значення, яке може містити впливовий осередок, в той час як значення інших впливових комірок фіксовані і задовольняють накладеним обмеженням. Відповідно верхньою межею називається найбільше значення.

І, нарешті, на останньому (сьомому) етапі відбувається унікальний вибір рішення (з безлічі оптимальних альтернативних варіантів), результати реалізації якого визначають оптимальні параметри функціонування підприємства на перспективу з урахуванням ризику і невизначеності зовнішнього середовища.

Важливою особливістю запропонованої системи є принцип її відкритості, тобто можливість збільшення кола реалізованих задач на основі використання інформації вихідних довідників, довідників умовно-постійної інформації і бази даних, сформованої на основі результатів рішення економіко-математичної задачі.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

Відповідно до ст. 19 Закону України «Про охорону праці» № 229 IV від 21.11.02 фінансування охорони праці здійснюється роботодавцем [7].

Фінансування профілактичних заходів з охорони праці, виконання загальнодержавної, галузевих та регіональних програм поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, інших державних програм, спрямованих на запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, передбачається, поряд з іншими джерелами фінансування, визначеними законодавством, у державному і місцевих бюджетах, що виділяються окремим рядком.

Для підприємств, незалежно від форм власності, або фізичних осіб, які використовують найману працю, витрати на охорону праці становлять не менше 0,5 відсотка від суми реалізованої продукції.

Перелік заходів та засобів з охорони праці, витрати на здійснення та придбання вимагається (постанова КМ від 27.06.03 р. №994) [36]:

1. Проведення основних фондів у відповідність з вимогами нормативно – правових актів з охорони праці щодо:

- механізації вантажно – розвантажувальних та інших важких робіт, робіт з розливу і транспортування отруйних, агресивних, легкозаймистих і горючих речовин;

- захисту працюючих від ураження електричним струмом; дії статистичної електрики та розрядів блискавок; безпечного виконання робіт на висоті;

- діючого технологічного та іншого виробничого обладнання;

- систем вентиляції та експлуатації, пристроїв, які вловлюють пил, і установок для кондиціювання повітря у приміщеннях діючого виробництва та на робочих місцях;

- систем природного та штучного освітлення виробничих, адміністративних та інших приміщень, робочих місць, проходів, аварійних заходів тощо;

- виробничих та санітарно – побутових приміщень, робочих місць, евакуаційних виходів тощо, технологічних розривів, проходів та габаритних розмірів;

2. Проведення атестації робочих місць на відповідність нормативно – правовими актами з охорони праці та аудиту з охорони праці, оформлення стендів, оснащення кабінетів, виставок, придбання необхідних нормативно – правових актів, наочних посібників, літератури, плакатів, відеофільмів, макетів, програмних продуктів тощо з питань охорони праці.

3. Проведення цільового навчання з охорони праці працівників. Організація семінарів та оглядів конкурсів з цих питань за умови, витрати на їх проведення не будуть перевищувати двох відсотків податкового прибутку платника податку за попередній звітний (податковий) період.

4. Забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям та засобами індивідуального захисту відповідно до встановлених норм (включаючи забезпечення мийними засобами та засобами, що нейтралізують небезпечну дію на організм або шкіру шкідливих речовин, у зв'язку з виконанням робіт, які не включають можливості забруднень цими речовинами).

5. Надання працівникам, зайнятим на роботах з важкими та шкідливими умовами праці, безоплатно забезпечуються лікувально – профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, газованою солоною водою.

6. Проведення обов'язкового попереднього (під час прийняття на роботу), періодичних (протягом трудової діяльності) і позапланового медичного огляду працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі [36].

Суми витрат з охорони праці, що належать до валових витрат юридичної чи фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю, визначаються згідно з переліком заходів та засобів з охорони праці (постанова КМ від 27.06.03 р. №994) [47].

В основному витрати на охорону праці в ПСП «Дружба» здійснюються із виручки реалізації продукції. Витрати на охорону праці наведені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Витрати СВК ім. Фрунзе на охорону праці із виручки реалізації продукції, тис. грн.

Роки	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Витрати на охорону праці
2015	2986,6	1164,0
2016	3919,9	1203,1
2017	5003	2177,5
2018	7414	2503,8
2019	6292	1735,4

Як бачимо витрати на охорону праці з кожним роком зростали, крім 2019 р., коли витрати зменшились на 768,4 тис. грн. або на 30,69% відносно 2018 р., на це вплинуло зменшення кількості робітників в 2019 р на СВК ім. Фрунзе.

Підприємство в 2019 р. проводило власні основні фонди у відповідність з вимогами нормативно – правових актів з охорони праці, а саме захисту

працюючих від ураження електричним струмом, робило витрати на діюче технологічне та виробничого обладнання, а також витрати на системи природного та штучного освітлення виробничих, адміністративних приміщень, робочих місць, проходів, аварійних заходів. На підприємстві були зроблені систем вентиляції та експлуатації пристроїв, які вловлюють пил, і установки для кондиціювання повітря у приміщеннях діючого виробництва та на робочих місцях.

Підприємство кожного року приводить атестацію робочих місць на відповідність нормативно правовим актам з охорони праці. Також СВК ім. Фрунзе купує наочні посібники і літературу з охорони праці. Проводиться цільове навчання працівників з охорони праці на відповідних семінарах, витрати на, які не повинні провіщувати двох відсотків оподаткованого прибутку підприємства за попередній період, відповідно переліку КМ від 27.06.03 р. №994 [36].