

УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

НАУКОВА РОБОТА

ШИФР: «ЧЕРВОНА КАЛИНА»

2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	13
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	20
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ	34

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз економічних реформ, які проводяться в нашій країні, показав, що для виходу з кризи вітчизняного АПК одних тільки ринкових перетворень на макроекономічному рівні недостатньо. Основною проблемою сьогодення, вирішення якої прямо пов'язане з економічним зростанням та залученням інвестицій, є удосконалення діяльності окремих підприємств та піднесення її на якісно новий рівень. Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні.

В Україні теорія і практика стратегічної діяльності та управління нею ще не зайняли належного місця. Очевидно, що в поточний момент більшості керівників підприємств сфера управління уявляється найскладнішою, оскільки керівники будь-якого рівня і профілю працюють довго та завзято, проте це не гарантує ні успіху, ні навіть виживання об'єкта їх управління. Незважаючи на те, що ідеї стратегічного управління поступово поширюються через літературу, семінари та конференції, елементи його вже опановуються деякими організаціями, знання щодо стратегічного управління ще не набули практичного застосування в повному обсязі. І головне тут – відсутність здібностей думати та керувати стратегічно.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є висвітлення актуальних теоретичних і практичних питань стратегічного управління підприємством та розробка стратегії як основи для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язати комплекс завдань, головними з яких є:

- дослідження теоретичних основ стратегічного управління підприємством;
- визначення впливу факторів на діяльність підприємства і

виділення найсуттєвіших із них;

- розробка стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження було обрано процес формування системи стратегічного управління та розробка і реалізація стратегії розвитку в аграрних підприємствах Полтавської області.

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

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення економічної теорії, праці вчених-економістів з питань формування стратегії та на її основі конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. У процесі дисертаційного дослідження реалізовувалися методи: *абстрактно-логічний* (для теоретичних узагальнень, формування висновків і пропозицій); *монографічний* (для вивчення стану конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств); *економічного аналізу* (для характеристики та аналізу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств); *економіко-математичні* (для дослідження зв'язку між витратами на виробництво та ефективністю сільськогосподарських підприємств); *експертних оцінок* (для встановлення вагомості чинників конкурентоспроможності в аграрних підприємствах).

Окремі положення і висновки наукової роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено:

обґрунтування теоретико-методичних основ та прикладних засад щодо формування механізму стратегічного управління аграрними підприємствами на основі системного підходу;

набуло подальшого розвитку:

оцінка продукції при формуванні структури виробництва аграрного підприємства, що на відміну від існуючих методик, визначається за середнім балом п'яти критеріїв якісних і кількісних характеристик кожного із

індикаторів привабливості й конкурентоспроможності, що формує їх координати вагомості в матриці за методом General Electric («привабливість – конкурентоспроможність»).

Практичне значення одержаних результатів. На основі проведення комплексних дослідження було розроблено стратегію розвитку підприємства, визначено основні напрями її реалізації з обґрунтуванням та розрахунком ефекту від її впровадження. Результати досліджень можуть бути практично застосовані як на базовому, так і на інших подібних аграрних підприємствах.

Апробація результатів роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано:

1. Ххххххх Х. Х. Особливості управління витратами в аграрних підприємствах / Х. Х. Ххххххх, Х. Х. Ххххххх, Х. Х. Ххххххх // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Полтава: ПДАА, 2016
2. Ххххххх Х. Х. Механізм реалізації стратегічних рішень у аграрних підприємствах / Х. Х. Ххххххх, Х. Х. Ххххххх, Х. Х. Ххххххх // Економічний форум. – Луцьк: ЛНТУ, 2018

Особистий внесок автора полягає в опрацюванні програми дослідження, яка включає проведення аналітичних та розрахункових робіт, аналіз, розробку та узагальнення отриманих результатів, формулювання висновків. Автором проведений ґрунтовний аналіз існуючого стану системи реалізації стратегій на підприємстві, всебічно обґрунтована доцільність впровадження на об'єкті дослідження розроблених ним рекомендацій, наведено організаційне і матеріально-технічне забезпечення її реалізації.

Інформаційною базою для написання наукової роботи були: нормативно-довідкова література, наукові видання та публікації, первинна бухгалтерська звітність підприємства за 2012–2016 роки, власні спостереження та роздуми автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Головним фактором розвитку будь-якого підприємства є правильно сформована керівництвом стратегія, яка дає можливість досягти чіткої поставленої мети. В умовах жорсткої конкуренції, яка посилюється на вітчизняному ринку агропродовольчої продукції, коли непрофесійні дії керівництва можуть коштувати великих втрат, а в окремих випадках і банкрутства підприємства, поволі проходять часи інтуїтивного ухвалення рішень на основі суб'єктивного вибору напрямів і шляхів розвитку учасників ринку.

Все частіше жорстко ставиться проблема вибору чіткої та погодженої стратегії, політики стратегічного управління і планування як для кожного підприємства окремо, так і для галузі в цілому [41].

На нашу думку, рішення цієї проблеми полягає у виробленні комплексної системи стратегічного розвитку як усіх аграрних підприємств, так і на кожному підприємстві зокрема. Сільське господарство залишається на сьогодні основою аграрного виробництва. Поширення негативних тенденцій в сільському господарстві, посилення конкуренції, погіршення соціального положення товаровиробників, неефективність існуючих методів управління економічними процесами вимагають нових підходів до підвищення ефективності господарювання аграрних підприємств, формування нового типу мислення у керівників.

Термін «стратегічне управління» був введений в лексикон вчених і бізнесменів у кінці 60-70-х років XX століття з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва і управління, яке здійснювалося на вищому рівні [19].

Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного підходу в управлінні присвячена значна кількість окремих досліджень і монографій як

зарубіжних, так і вітчизняних учених.

Початкові положення стратегічного управління, зокрема, дефініції поняття стратегії, організаційної структури, корпоративних і бізнес стратегій були сформовані одним з класиків сучасного менеджменту І. Ансофф.

Значний внесок у подальший розвиток системи стратегічного планування та управління здійснили А. Томпсон, Ф. Котлер, М. Портер, О. С. Віханський, Г. В. Островська. Питаннями стратегічного планування діяльності аграрних підприємств займалися також Л. М. Назаренко, П. Т. Саблук, В. . Месель-Веселяк, В. Г. Ткаченко, В. І. Богачов та інші.

Варто зазначити що термін «стратегічне управління» і «стратегічний менеджмент» досить часто використовуються як синоніми, хоча деякі науковці (Б. Райзбер, Л. Шеховцева та ін.) 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. На сьогодні існує значна кількість визначень поняття «стратегічне управління».

Процес стратегічного управління – являє собою логічний систематичний підхід для створення головних рішень в організації. Проте інтуїція також корисна при ухваленні рішень в ситуаціях великої невизначеності або ризику [8].

Сучасні західні фахівці мають різні погляди на суть і природу стратегічного управління. Так, Р. Чейз вважає, що воно застосовується підприємствами, готовими до революційних змін, до яких їх підштовхує динаміка зовнішнього оточення. Підприємство, що постійно трансформується, повинно, на його думку, володіти механізмом самовизначення, тому що це і є стратегічне управління [39].

Разом з тим, А. Семенов вважає таке визначення неповним, оскільки на їхню думку предмет стратегічного управління це є розробка і реалізація стратегії. Вона включає визначення місії, філософії, генеральної мети; аналіз та прогноз середовища та конкуренції; сильних і слабких сторін

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 [22].

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозв'язаних управлінських процесів (Додаток А).

Аналіз макросередовища – це вивчення впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складової суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку, а також інфраструктури. Безпосереднє макросередовище аналізується, як правило, за такими компонентами, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз макросередовища аграрного підприємства неможливий, якщо не мати уявлення про те, яку участь у виробничій діяльності аграрного підприємства бере держава. Тут ми маємо на увазі такі явища, як державні закупівлі, державна підтримка, інвестиції, контроль за цінами на техніку, видатки держави на соціальну інфраструктуру села та багато іншого. Без уявлення про все це, а також без вирішення цих питань на рівні області, регіону, доволі складно науково обґрунтовано вирішити питання стратегічного управління.

Від дослідження зовнішнього середовища необхідно переходити до аналізу внутрішнього середовища підприємства (кадри, організація управління, виробництво, фінанси, маркетинг, корпоративна культура).

Для підприємства дуже важливо підтримувати не тільки баланс між входом і виходом у процесі виробництва, але й баланс інтересів різних соціальних груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства та впливають на нього. Баланс інтересів визначає вектор спрямованості підприємства, який формально подається у вигляді місії та стратегічних цілей [15].

На нашу думку, найважливіша складова частина стратегічного управління будь-якої організації – формулювання місії та відповідних цілей.

Місія підприємства – це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому висловлюється причина існування підприємства та характерні риси, які відрізняють його від інших; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності та розподілу ресурсів.

Стратегічне планування допомагає керівництву чіткіше бачити підприємство у конкурентному середовищі на ринку, свої можливості, ресурси і шляхи їх ефективнішого використання за рахунок постійного аналізу альтернатив. Процес розробки стратегічного плану діяльності має ґрунтуватися на аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників (Додаток Б).

Процес стратегічного планування повинен суворо регламентуватися і закріплюватися у внутрішній документації підприємства, повинні бути чітко визначені обов'язкові процедури планування, засновані на системі управлінського обліку.

Таким чином, стратегічне планування дає можливість детальніше вивчити середовище своєї діяльності, власні потенційні можливості і обмеження. І звичайно воно позитивно впливає на підвищення прибутковості підприємств і забезпечує основу ефективного стратегічного управління підприємством. У результаті дослідження системи стратегічного управління аграрними підприємствами, ми можемо зробити висновок, що головною перевагою цієї системи є використання внутрішніх управлінських ресурсів підприємств, що не вимагає істотних капіталовкладень.

Найбільш доцільним й ефективним для вирішення проблеми стратегічного управління аграрними підприємствами, на наш погляд, є застосування дієвого механізму реалізації стратегічного управління який використовує взаємодію систем стратегічного менеджменту, стратегічного планування, системи забезпечення аграрних підприємств управлінською інформацією та висококваліфікованими кадрами.

Розробка та впровадження стратегії дозволяє підприємству досягти значного прориву по всіх напрямках його діяльності починаючи від забезпечення виробництва продукції і закінчуючи раціональним розподілом

прибутків. Основні переваги та недоліки стратегії підприємства відображено в Додатку В.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно. Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги і недоліки, дає можливість більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу [31].

Класик стратегічного планування І. Ансоф вважав, що стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [2,]. З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягнення цілей.

Стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства поняття, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі» (Додаток Г).

Згідно з визначенням стратегічного набору, необхідною є координація стратегій різного типу. Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у

«стратегічному наборі», що сприяє їхньому взаємопідсиленню, тобто досягненню ефекту синергії [41].

Окремі напрямки діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня. Координація між окремими видами стратегій – це «концептуальний клей», що поєднує окремі види діяльності – як виробничі (бізнесові), так і управлінські.

Для кожної ЗСР розробляються стратегії, які, як зазначалося, є певною системою обмежень і стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою їх подолання.

Через контроль і аналіз виконання планів та програм ресурсного забезпечення, інших стратегічних планів і програм відбувається контроль та координація системи розподілу ресурсів між окремими підрозділами, тобто реалізація найдавнішої, первісної функції, яку з самого початку здійснювало стратегічне управління ще на ранніх етапах свого розвитку (рис. 1.1).

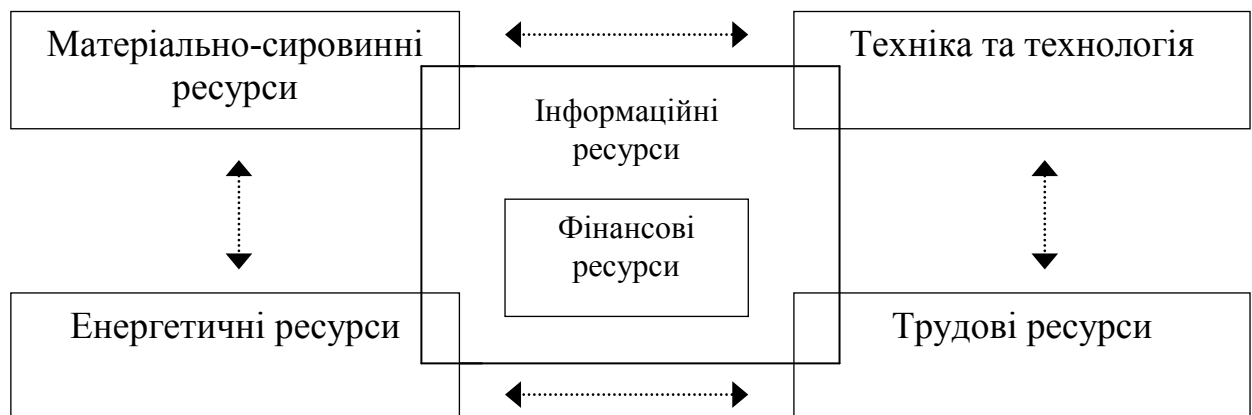


Рис. 1.1. Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Таким чином, ресурсні стратегії – це тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання; політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів,

Оцінка здійснення стратегії. На основі вищенаведених оцінок формується узагальнена оцінка здійснення стратегії, суть якої полягає у визначенні ймовірності досягнення цілей підприємства. Оцінка діючої стратегії повинна відбуватися як в процесі поточного контролю, так і підсумкового контролю за реалізацією стратегії (рис. 1.2).

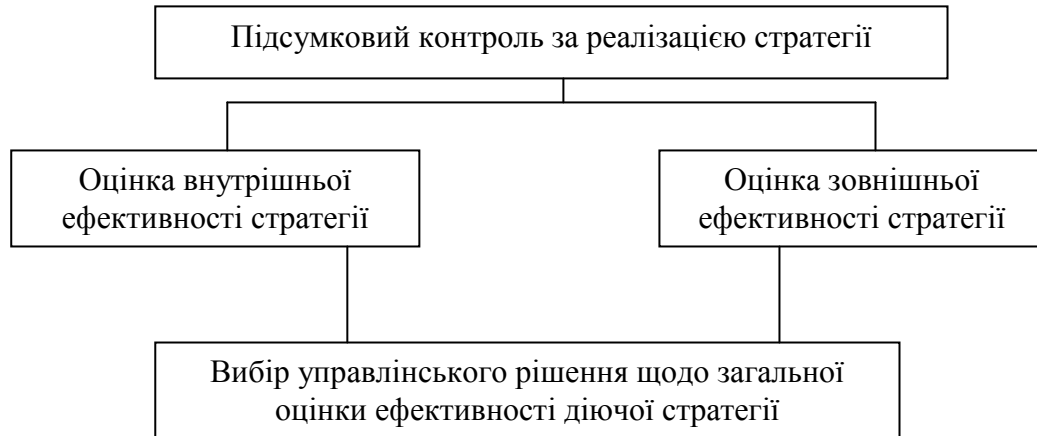


Рис. 1.2. Схема підсумкового контролю за діючою стратегією підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Якщо дії не сприяють досягненню цілі, менеджеру необхідно виявити причини. На підставі визначених результатів реалізації стратегії враховуючи потенціал підприємства та ті можливості, що надає зовнішнє середовище, приймається управлінське рішення щодо зміни цілей, чи зміни стратегії, чи корегування тактичних дій

Таким чином, розглянувши основні загальнотеоретичні основи формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, слід зробити загальний висновок, що головним в системі стратегічного управління є процес стратегічного планування, якому притаманна поетапна його реалізація. Кожному етапу стратегічного планування притаманні свої характерні особливості, і правильне здійснення кожного етапу приведе до вибору ефективної стратегії розвитку, що в свою чергу позитивно відобразиться на основних показниках виробничої діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управлінське рішення є комплексний процес, який включає правовий, соціальний, психологічний і інші аспекти суб'єкта управління. В правовому, соціальному, психологічному і інших аспектах, суб'єкт управління дає розпорядження на виконання управлінських рішень і несе повну відповідальність за їх своєчасне виконання і кінцевий результат отримання прибутку.

Процес прийняття управлінських рішень в ТОВ «Вікторія Агроекспо» відображає послідовність їх прийняття та впровадження. Це, насамперед, вибір цілі і оцінка ситуації; визначення та прогнозування розвитку ситуації; формування управлінських проблем; визначення управлінських обмежень; вибір управлінських стратегій; вибір методу вирішення управлінських проблем; пошук оптимальних варіантів і визначення критеріїв управлінських рішень; оцінювання, вибір оптимального варіанта, узгодження, прийняття, доведення до впровадження управлінське рішення.

На даний час підсистему прийняття рішень у ТОВ «Вікторія Агроекспо» можна представити у наступному вигляді (рис. 2.1).

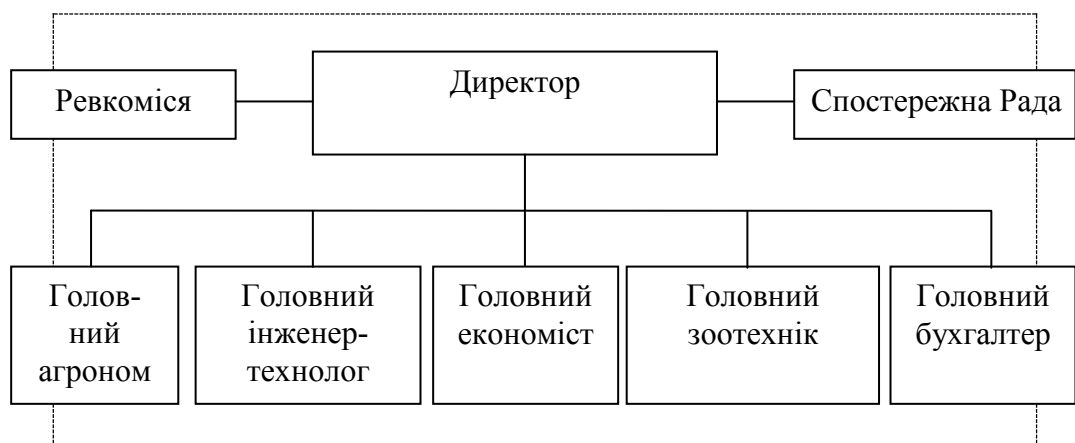


Рис. 2.1. Прийняття управлінських рішень в системі управління ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району

Джерело: [власна розробка]

Загальною умовою до керівника, врахуванням усіх організаційних завдань, є вміння приймати обґрунтовані та ефективні рішення, володіння механізмом їх формування та прийняття. Від керівника вимагається вміти аналізувати ситуацію, правильно формулювати головну проблему, ставити мету й визначати її місце в «дереві» цілей загальної системи менеджменту, визначати вимоги до рішення та основні критерії ефективності, прогнозувати сценарії можливих наслідків рішень, що приймаються (Додаток Д).

При прийнятті управлінських рішень в ТОВ «Вікторія Агроекспо» використовуються різні інструменти, що дозволяють покращити їх обґрунтованість.

Графічна інтерпретація аналізу сильних та слабких сторін здійснюється за допомогою побудови стратегічного профілю підприємства.

Стратегічний профіль підприємства будується у вигляді матриці, з однієї сторони якої перелічуються показники внутрішнього середовища підприємства, а з другої – будується шкала експертних оцінок сили і слабкості підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Стратегічний профіль ТОВ «Вікторія Агроекспо»
Шишацького району, 2016 р.**

Показники внутрішнього впливу на діяльність підприємства	Шкала					
	Слабкість			Сила		
	0	1	2	3	4	5
Постійний попит на продукцію						●
Швидке адаптування до потреб споживача				●		
Безвідходне виробництво				●		
Залежність від кліматичних умов						●
Коливання розміру прибутку в залежності від цін на сировину					●	
Застаріле обладнання			●			

Визначені вище бальні оцінки вписуються у відповідне значення шкали і показника, відзначаючи місце їхнього перетинання крапкою. Отримані оцінки на шкалі з'єднуються лінією. Процедура оцінки допомагає побудувати за кожною аналізованою компонентою профіль слабких та

сильних сторін підприємства.

Для аналізу системи стратегічного управління в ТОВ «Вікторія Агроекспо» проведемо портфельний аналіз за методом General Electric (матриця «привабливість – конкурентоспроможність»). Аналіз за даним методом проводиться за двома основними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність або сильні сторони підприємства (Додаток Е).

Далі будуюмо матрицю, де відображаємо отримані нами результати стосовно привабливості ринку (горизонтальна вісь) та конкурентоспроможності (вертикальна вісь) (рис. 2.2).

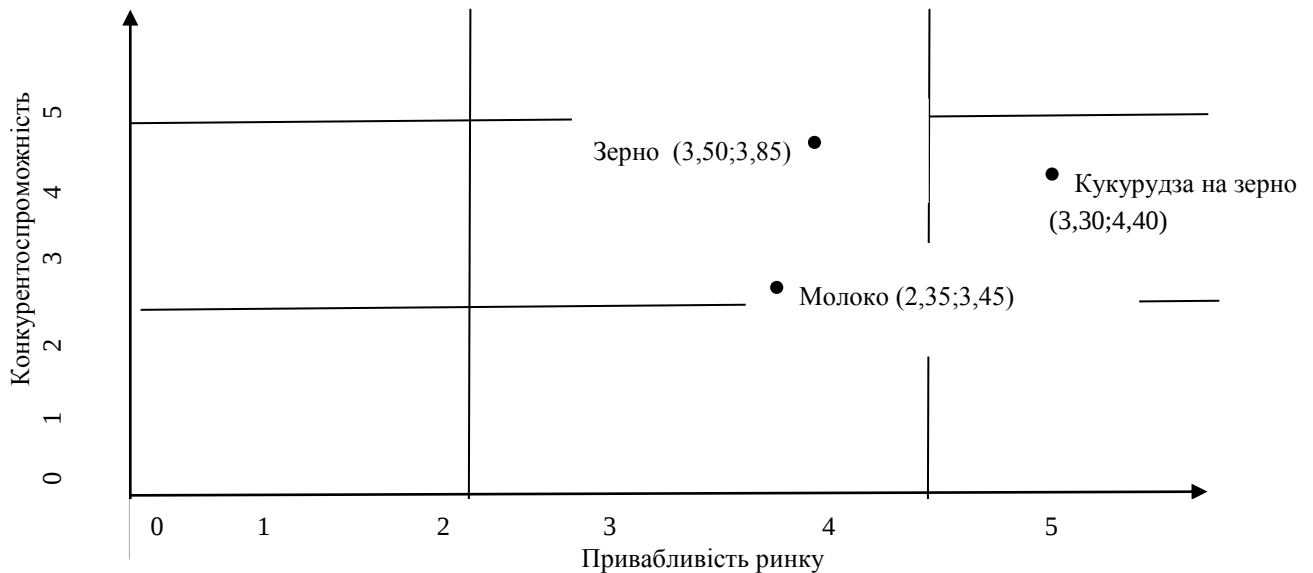


Рис. 2.2. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» для продукції ТОВ «Вікторія Агроекспо», 2016 р.

Як бачимо з рис. 2.2 зерно та молоко потрапили до сектору з середніми показниками привабливості, а кукурудзи на зерно – до сектору високої привабливості.

Це означає, що розвиток даних напрямків діяльності є перспективним для досліджуваного підприємства, і додаткові кошти, які отримуються в інших галузях доцільно спрямовувати саме на цей напрямок.

Вся діяльність підприємства мусить обов'язково базуватися на точному і вивіреному знанні потреб цільового ринку і споживчого попиту, оцінці та

врахуванні умов виробництва в найближчий час і на перспективу.

У сучасних умовах розвитку ринку, підприємствам, що укоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться усе складніше. Підприємствам необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, – здійснювати стратегічне управління. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз.

Приступаючи безпосередньо до SWOT-аналізу, побудуємо матриці вірогідностей/впливів, в одній з яких позиціюємо виявлені чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що надають негативну дію на підприємство (загрози).

Для успішного здійснення SWOT-аналізу необхідно побудувати матрицю загроз і можливостей для ТОВ «Вікторія Агроекспо» (Додаток Ж).

За результатами побудови матриці виділимо можливості, що мають найбільше значення для організації і, які обов'язково потрібно використати при розробці відповідної стратегії, такими можливостями можуть стати: можливість виходу на нові ринки, широка популярність у регіоні, прискорення темпів росту ринку сільськогосподарської продукції. Побудуємо матрицю загроз для ТОВ «Вікторія Агроекспо» (Додаток З).

Загрози, що представляють найбільшу небезпеку для підприємства й потребують негайного й обов'язкового їх усунення, серед таких можна відзначити:

- посилення тиску з боку конкурентів,
- висока концентрація виробництва й рівень конкуренції,
- вплив постачальників і споживачів.

Наступні загрози також повинні перебувати в полі зору керівництва і бути якнайшвидше усунуті: тенденція до фізичного й морального старіння основних фондів, низький платоспроможний попит.

Далі для завершення SWOT-аналізу побудуємо матрицю SWOT (Додаток К) для ТОВ «Вікторія Агроекспо». Тут необхідно враховувати можливості й загрози, що втримуються в макро й мікрооточенні організації в сукупності із сильними й слабкими сторонами розглянутого нами підприємства.

На кожному з полів були розглянуті всі можливі парні комбінації й виділені ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії організації. Поле SO: підприємству варто розробляти стратегію по використанню наступних сильних сторін:

ріст відносної частки ринку, високі темпи зростання виробництва, досить висока продуктивність устаткування, високий рівень якості продукції, строгий конкурентний відбір фахівців, співпраця з компаніями, що володіють великими збутовими можливостями.

Поле WO: ТОВ «Вікторія Агроекспо» повинна перебороти слабкості за рахунок наступних можливостей, що з'явилися:

близькість до внутрішніх ринків, прискорення темпу росту ринку сільськогосподарської продукції, вихід на нові ринки.

Слабкості, які необхідно подолати ТОВ «Вікторія Агроекспо»:

незадовільна структура балансу, висока ймовірність банкрутства, збиткова діяльність, ріст заборгованостей (дебіторський і кредиторська), недолік власних оборотних коштів, застаріле обладнання, невідповідність організаційної структури підприємства умовам ринкової економіки, недооцінка працівниками вищої ланки управління значення і сутності маркетингу, незрозуміле місце відділу маркетингу у структурі підприємства, нечіткий характер функцій відділу маркетингу, низький рівень компетентності працівників, які виконують маркетингові функції, обмеженість використання стратегічного планування, відсутність системи

маркетингової інформації, обмежена кількість елементів маркетингової діяльності, що здійснюються підприємством, проблеми зі збутом продукції.

Поле ST: нижчеперелічені сильні сторони підприємства, які можуть бути використані для усунення загроз:

ріст відносної частки ринку, високі темпи зростання виробництва, високий рівень якості продукції, строгий конкурентний відбір фахівців, співпраця з компаніями, що володіють великими збутовими можливостями.

Загрози, які необхідно усунути: посилення тиску з боку конкурентів, висока концентрація виробництва й рівень конкуренції, вплив постачальників і споживачів, тенденція до фізичного й морального старіння основних фондів.

Поле WT: ТОВ «Вікторія Агроекспо» повинно розробити стратегію, що одночасно дозволить позбутися від слабкостей і запобігти загрозам.

Таким чином, на підставі даних SWOT-аналізу визначемо ті стратегії, які забезпечать досягнення цілей досліджуваного підприємства.

Для ТОВ «Вікторія Агроекспо» найбільш прийнятними будуть стратегії концентрованого й інтегрованого росту. Відповідно до найбільш явних загроз (посилення тиску з боку конкурентів, висока концентрація виробництва й рівень конкуренції, вплив постачальників і споживачів) і можливостями (можливість виходу на нові ринки, широка популярність у регіоні, прискорення темпів росту ринку продукції) зробимо вибір.

Підприємству необхідно використати комбінацію стратегій: стратегію посилення позицій на ринку (використовувана можливість – широка популярність у регіоні, що усуває загрозу – посилення тиску з боку конкурентів), стратегію розвитку ринку (використовувана можливість – вихід на нові ринки, що усуває загрозу – висока концентрація виробництва й рівень конкуренції). Також можливе використання стратегії зворотної вертикальної інтеграції, за допомогою якої встановлюється контроль над постачальниками. Але першорядною стратегією, на реалізацію якої необхідно, насамперед, направити зусилля буде стратегія посилення позицій на ринку, тому що її

вдала реалізація дозволить сформувати необхідну стійку базу для подальшого розвитку підприємства.

При впровадженні у практику господарювання ТОВ «Вікторія Агроекспо» стратегії посилення позицій на ринку, використавши при цьому наявні можливості, отримаємо можливості збільшити обсяги виробництва та продаж продукції підприємства. Серед сильних сторін підприємства виділимо кваліфікаційний рівень керівництва, задовільна якість продукції, отримання більшої надбавки за рахунок нижчої собівартості, наявність сховищ.

Серед слабких сторін підприємства – сезонний характер надходжень основного потоку грошових коштів, високий ступінь зношення основних фондів, відсутність відділу маркетингу на підприємстві, необхідність налагодження зв'язків із постачальниками та посередниками.

Отже, ТОВ «Вікторія Агроекспо» має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін. SWOT-аналіз показав, що управління результативністю для ТОВ «Вікторія Агроекспо» виступає важливою стратегічною зоною господарювання. Сертифікована система менеджменту якості є гарантією високої стабільності і стійкості якості продукції, випущеної підприємством, і від неї прямо пропорційно залежить рівень його конкурентоспроможності.

Система стратегічного управління виробництвом в ТОВ «Вікторія Агроекспо» має певні властивості, які дають можливість описувати – елементи (об'єкти) системи кількісно, виражаючи їх у відповідних одиницях. У тому, щоб визначити ефективність системи стратегічного управління виробництвом в товаристві, нам необхідно з'ясувати і визначити ці елементи системи. Найголовнішим з них є економічна ефективність системи стратегічного управління виробництвом.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Світова економічна криза, що усе сильніше впливає на українську економіку, у черговий раз підтверджує актуальність з'ясування акценту соціально-економічного розвитку країни в сфері вітчизняного агропромислового виробництва і його основи – аграрних підприємств..

Під приватною стратегією розвитку підприємства нами визначено програму нею послідовних дій на перспективу певної глибини з урахуванням прийнятного ризику відповідно до встановленої мети розвитку й можливостями їхнього досягнення в окремій сфері або діяльності в рамках окремої структурної одиниці, що забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Види приватних стратегій для ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району, 2018-2022 рр.

Джерело: [власна розробка]

Рішення завдань методології досліджень здобуває особливу актуальність тому що те, що робиться сьогодні в Україні виконавчими й законодавчими структурами в області інвестиційної політики розвитку аграрних підприємств, можна охарактеризувати як емпіричний підбір заходів, які в найкращому разі допомагає не так сильно відстати від сформованих стандартів і правил роботи на світових ринках.

Гарним інструментом для вибудовування збалансованих взаємозалежних між собою цілей є BSC – система збалансованих показників. BSC (balanced scorecard), або система збалансованих показників (СЗП) – це інструмент реалізації стратегії. СЗП служить інструментом стратегічного й оперативного керування, що дозволяє зв'язати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами й повсякденними діями співробітників на кожному рівні керування, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії.

СЗП – корисний інструмент для власника й для контролю ради директорів та топ-менеджерів. Провідні компанії у своїй практиці найчастіше розробляють СЗП у вигляді таблиці цілей і показників, однак, на наш погляд, більше корисним буде побудова стратегічної карти. СЗП, виражена у вигляді таблиці цілей і показників. Вона необхідна, але на другому етапі, тобто після побудови стратегічної карти компанії.

Проведемо дослідження з побудови стратегічної карти по плануванню збільшення продажів у ТОВ «Вікторія Агроекспо». Вона повинна бути направлена на довгостроковий кінцевий результат і представляти систему причинно-наслідкових зв'язків (Додаток Л).

В додатку М представлена стратегічна карта ТОВ «Вікторія Агроекспо», на якій, крім цілей, визначені також KPI (key performance indicators) – ключові показники ефективності (діяльності). ТОВ «Вікторія Агроекспо» потребує єдиної стратегії – стратегії розвитку.

Крім того, визначимо, які причинно-наслідкові зв'язки існують між цілями й показниками і як це відбивається на стратегічній карті підприємства. Це дозволило відмовитися від тих з них, які не роблять впливу

(або роблять, але незначне) на досягнення її стратегічних цілей.

На другому етапі роботи із системою збалансованих показників крім показників і цілей визначимо завдання (планові значення), ініціативи (план дій, заходів), бюджет і відповідальних (Додаток Н).

Щоб карта заробила, потрібно:

- довести дану карту компанії до керівників;
- зв'язати розроблені цілі й показники стратегічної карти із системою винагороди керівників;
- генеральному директорові здійснювати контроль за виконанням цілей і показників.

Таким чином, стратегічна карта – це управлінський інструмент, що сприяє здійсненню стратегії й досягненню цілей.

Керівництво ТОВ «Вікторія Агроекспо» має велику потребу в інформації не фінансового характеру. Поряд з одержанням прибутку і підвищенням капіталізації важливе значення мають цілі завоювання ринку і придбання конкурентних переваг.

Збалансована система показників (СЗП/BSC/KPI) – новий інструмент, що націлює підприємство на стратегію довгострокового успіху, оцінює критичні фактори поточні й майбутнього розвитку організації, що організує всю діяльність підприємства згідно з обраною стратегією.

Впровадження збалансованої системи показників діяльності (Balanced ScoreCard, BSC) на підприємстві дозволяє: виділити в роботі керівництва ТОВ «Вікторія Агроекспо» пріоритетні напрямки, що забезпечують реалізацію економічної стратегії підприємства: оцінити внесок підрозділу в її здійснення; контролювати витрати на; вимірювати не тільки підсумкові показники діяльності, але й відстежувати чи у правильному напрямку відбуваються зміни.

Для вдалого впровадження ЗСП на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів. Проаналізуємо ефективність впровадження стратегічної карти підприємства у вигляді блок-схеми (Додаток П).

В алгоритмі у вигляді блоків представлені наступні процеси: оцінка діючої стратегії ТОВ «Вікторія Агроекспо» згідно із запропонованим методичним підходом, формування стратегічної мети керування економічним ростом, а також контроль отриманих результатів.

ЗСП може застосовуватися для досягнення таких цілей, як: роз'яснення прийнятої стратегії; доведення стратегії до співробітників організації; узгодження зі стратегією завдань підрозділів і персональних цілей співробітників; ув'язування стратегічних завдань із довгостроковими цілями й річним бюджетом; виявлення й координація стратегічних ініціатив; періодичний і систематичний перегляд стратегії; установлення зворотного зв'язку для коригування стратегії.

Таким чином, підсумовуючи вище викладене, можна сказати, що серед існуючих методів формування стратегії оптимальним варіантом є використання збалансованої системи показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією.

Для ТОВ «Вікторія Агроекспо» характерний високий рівень ціновий конкуренції, і дуже важливо розвивати диференціацію й пропозицію найвищої якості. Стратегічна карта допоможе позначити взаємозв'язок всіх процесів на підприємстві для досягнення цих цілей.

Сформулюємо стратегічні напрямки розвитку портфеля бізнесу ТОВ «Вікторія Агроекспо». З проведеного аналізу можна зробити висновок, що всі досліджувані стратегічні підрозділи господарства є перспективними, однак, для досягнення високих результатів діяльності господарства в цілому, необхідно застосувати для кожного окремого підрозділу наступні стратегії:

Стратегія 1. Для зернових в ТОВ «Вікторія Агроекспо» слід застосувати стратегію розвитку, оскільки конкурентоспроможність господарства по його виробництву досить висока, крім того це один з

профілюючих напрямків діяльності господарства. Отож, необхідно: установка моніторингових систем на базі GPS–приймачів.

Стратегія 2. Виробництво молока в ТОВ «Вікторія Агроекспо» також потребує застосування стратегії вибіркового розвитку. Необхідно проаналізувати слабкі позиції даного підрозділу з метою запобігання їм, а також шукати шляхи отримання конкурентних переваг: обладнати ферми молокопроводами з холодильними установками, що дає можливість збільшити ціну на молоко (надбавка на ціну термостійкого молока становить 15 %).

Економічна ефективність впровадження систем GPS-моніторингу транспорту, що використовується на перевезеннях зерна на прикладі Для ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району Полтавської області, наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ефективність впровадження систем GPS-моніторингу транспорту на перевезенні зерна в ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району, тис.грн.

Марка автомобіля	Витрати на установку систем GPS-моніторингу	Щорічні сервісні витрати на утримання систем GPS-моніторингу	Очікувана щорічна економія коштів за рахунок впровадження систем GPS-моніторингу	
			мінімальна	максимальна
КамАЗ-5511	10,0	2,4	7,7	19,2
ЗІЛ-ММЗ-554	25,0	6,0	27,3	68,2
ГАЗ-САЗ-3507	25,0	6,0	16,1	40,2
Всього	60,0	14,4	51,1	127,6

В розрахунку використана інформація щодо вартості впровадження даних систем, обладнання та сервісних умов ТОВ «Проф-альянс». Аналіз даних таблиці дозволяє зробити висновок щодо доцільності впровадження систем GPS-моніторингу транспорту на підприємствах – виробниках зерна.

Зокрема, впровадження даних систем на прикладі ТОВ «Вікторія Агроекспо» може мати перспективи навіть за умов мінімальної очікуваної

щорічної економії коштів (51,1 тис. грн). А за умов максимальної економії (127,6 тис. грн) вже за перший рік повністю окупляться витрати як на установку систем GPS моніторингу, так і сервісні витрати на їх утримання. Система дасть можливість розробити оптимальні маршрути і шляхові завдання та здійснювати оперативне управління ними.

В ТОВ «Вікторія Агроекспо» пропонується створити прифермську молочарню. Враховуючи періодичність реалізації молока протягом доби можна підібрати обладнання та визначити його орієнтовну вартість (Додаток Р).

На основі проекрованої технології первинної обробки молока в господарстві, якості молока та економічних показників його реалізації проведемо розрахунок економічної ефективності та окупності проекрованої молочарні. Виконання санітарно-гігієнічних умов отримання молока і своєчасна його обробка за проекрованою технологією дозволить господарству реалізувати все молоко вищим сортом за ДСТУ-3662-97. Звідси реалізаційна ціна молока після впровадження проекту прифермської молочарні буде відповідати закупівельній ціні молока вищого сорту з урахуванням базисних норм за вмістом жиру та білка.

Таблиця 3.2

**Визначення річного економічного ефекту та строку окупності
проекту впровадження молочарні в ТОВ «Вікторія Агроекспо»
Шишацького району на 2018-2022 рр.**

Показники	Розрахункові дані
Річний об'єм реалізації молока за даними 2016 р., ц	46700,0
Реалізаційна ціна 1 ц молока після впровадження проекту при фермерської молочарні, грн	1260,0
Реалізаційна ціна 1 ц молока при існуючій технології обробки молока за 2016 р., грн	1094,7
Орієнтовні витрати на первинну обробку 1 ц молока за проекрованою технологією, грн	18,0
Річний економічний ефект, тис. грн	165,3
Розмір капіталовкладень на впровадження проекту, тис. грн	818,0
Строк окупності проекту, років	4,9

Отже, річний економічний ефект від проекту становитиме

165,3 тис. грн, строк окупності становить 4,9 роки, при терміні експлуатації обладнання 6 років.

Економічна ефективність визначається відношенням одержаних результатів до понесених витрат. Підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва сприяє зростанню доходів господарств, що є основою розширення і вдосконалення виробництва, підвищення оплати праці тощо. Проаналізуємо економічний ефект від реалізації стратегій в ТОВ «Вікторія Агроекспо» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Економічний ефект від реалізації стратегій в ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району на 2018 р.

Стратегія	Витрати, тис. грн	Очікувані прибутки, тис. грн	Результат (+/-), тис. грн
Стратегія 1 в т. ч.: – установка моніторингових систем на базі GPS– приймачів	74,4	138,4	64,0
Стратегія 2 в т. ч.: – обладнання ферм молокопроводами з холодильними установками.	136,3	165,3	29,0
Разом	210,7	303,7	93,0

Як бачимо за даними таблиці 3.7 загальна сума витрат на фінансування заходів для реалізації запропонованих стратегій складе 210,7 тис. грн. Ця сума незначна від прибутку, який отримало ТОВ «Вікторія Агроекспо» в 2016 р, тобто комплекс запропонованих стратегій може бути застосований в діяльності господарства за власні кошти. Від реалізації запропонованого комплексу стратегій плановий економічний ефект буде дорівнювати 93,0 тис. грн, тобто рентабельність витрат складе 44,1 %. Таким чином, застосування розробленого нами комплексу стратегій для розвитку ТОВ «Вікторія Агроекспо» дозволить досліджуваному господарству отримати додаткові прибутки і бути лідером на тих ринках, де воно функціонує.

ВИСНОВКИ

В процесі вивчення теоретичних та практичних основ формування та реалізації стратегії розвитку як основи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району Полтавської області, нами були зроблені такі узагальнення та висновки:

1. Управління аграрним підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, забезпечуючою функцією якого є правильно визначена й чітко сформульована стратегія.

2. Сучасне стратегічне середовище, в умовах якого має діяти ТОВ «Вікторія Агроекспо», все більше характеризується високим рівнем невизначеності, ризику, інтенсивною конкуренцією та швидкоплинністю ринкових змін. У такому режимі виникає необхідність реалізації ефективного стратегічного підходу, що забезпечив би підприємству відповідну реакцію на зовнішню динаміку. Завдання довгострокового успіху підприємства належить до загальних завдань управління і забезпечується, з одного боку, функцією стратегічного управління, а з іншого – реалізацією функцій маркетингу.

3. Для пошуку можливостей удосконалення стратегічного управління ТОВ «Вікторія Агроекспо» проведено портфельний аналіз за методом General Electric (матриця «привабливість – конкурентоспроможність»). Молоко та соняшник потрапили до сектору з середніми показниками привабливості, а кукурудзи на зерно – до сектору високої привабливості.

4. При впровадженні у практику господарювання ТОВ «Вікторія Агроекспо» стратегії посилення позицій на ринку, використавши при цьому наявні можливості, отримаємо можливості збільшити обсяги виробництва та

продаж продукції підприємства. Серед сильних сторін підприємства виділимо кваліфікаційний рівень керівництва, задовільна якість продукції, отримання більшої надбавки за рахунок нижчої собівартості, наявність сховищ. Серед слабких сторін підприємства – сезонний характер надходжень основного потоку грошових коштів, високий ступінь зношення основних фондів, відсутність відділу маркетингу на підприємстві, необхідність налагодження зв'язків із постачальниками та посередниками.

5. Впровадження збалансованої системи показників діяльності (Balanced ScoreCard, BSC) на підприємстві дозволяє: виділити в роботі керівництва ТОВ «Вікторія Агроекспо» пріоритетні напрямки, що забезпечують реалізацію економічної стратегії підприємства: оцінити внесок підрозділу в її здійснення; контролювати витрати на; вимірювати не тільки підсумкові показники діяльності, але й відстежувати чи у правильному напрямку відбуваються зміни. Збалансована система показників охоплює найважливіші аспекти діяльності підприємства – споживчий, господарський, інноваційний і фінансовий. Система дозволяє погодити стратегію з оперативним бізнесом.

6. Для зернових в ТОВ «Вікторія Агроекспо» слід застосувати стратегію розвитку, оскільки конкурентоспроможність господарства по його виробництву досить висока, крім того це один з профільюючих напрямків діяльності господарства. Отож, необхідно: установка моніторингових систем на базі GPS–приймачів; оптимізації структури комплексів технічних засобів при виконанні механізованих операцій.

7. Виробництво молока в ТОВ «Вікторія Агроекспо» також потребує застосування стратегії вибіркового розвитку. Необхідно проаналізувати слабкі позиції даного підрозділу з метою запобігання їм, а також шукати шляхи отримання конкурентних переваг: оптимізувати кормовий раціон корів дійного стада, що забезпечить отримання високих рівнів надоїв молока з показниками якості, що відповідають стандартам. Це, в свою чергу, забезпечить підвищення попиту на дану продукцію, оскільки

задовольнятимуться зростаючі вимоги споживачів; збільшить суму прибутку виробника не тільки за рахунок об'єму продаж, а й за рахунок більш високих цін; підвищить імідж підприємства на ринку; обладнати ферми молокопроводами з холодильними установками, що дає можливість збільшити ціну на молоко (надбавка на ціну термостійкого молока становить 15 %). В свою чергу це призведе до зменшення робочих місць і затрат на оплату праці.

8. Загальна сума витрат на фінансування заходів для реалізації запропонованих стратегій складе 210,7 тис. грн. Ця сума незначна від прибутку, який отримало ТОВ «Вікторія Агроекспо» в 2016 р, тобто комплекс запропонованих стратегій може бути застосований в діяльності господарства за власні кошти. Від реалізації запропонованого комплексу стратегій плановий економічний ефект буде дорівнювати 93,0 тис. грн, тобто рентабельність витрат складе 44,1 %.

Отже реалізація запропонованих заходів дасть змогу в ТОВ «Вікторія Агроекспо» значно покращити ефективність управління результативністю реалізації стратегії підприємства і підвищити в цілому ефективність господарсько-економічної діяльності.

СПИСК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / [М. В. Присяжнюк та ін.]; за ред. М. В. Присяжнюка [та ін.]; ННЦ «Ін-т аграр. Економіки». – К.: [ННЦ ІАЕ], 2016. – 1008 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 280 с.
3. Бабчинська О. І. Імідж підприємства як елемент конкурентоспроможності / О. І. Бабчинська, І. О. Кудирко // Агробізнес сьогодні. – 2015. – № 19. – С. 8-9.
4. Батюк Б. Б. Прийняття управлінських рішень в аграрному виробництві: психологічний аспект / Б. Б. Батюк, Т. Г. Пенцак // Економіка АПК. – 2016. – № 8. – С. 130-134.
5. Бондаренко В. Дієвість альтернативних механізмів управління виробництвом / В. Бондаренко // Економіст. – 2013. – № 9. – С. 40-42.
6. Бутенко Л. М. Методичні засади оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації з урахуванням особливостей діяльності підприємства / Л. М. Бутенко // Агросвіт. – 2016. – №12. – С. 54-59.
7. Гавриленко В. Н. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації / В. Н. Гавриленко // Економіка АПК. – 2015. – № 8. – С. 10-13.
8. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: [учеб. для студентов вузов] / А. Л. Гапоненко. – М.: Омега-Л, 2004. – 102 с.
9. Головня Ю. І. Організація стратегічного управління на підприємствах по переробленню сільськогосподарської продукції / Ю. І. Головня // Агросвіт. – 2015. – № 6. – С. 32–36.
10. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики/ Дункан Джек У. [Пер. с англ.] – М.: Дело, 1996. – 272 с.

11. Зарецька Ж. Економічна ефективність використання сільськогосподарських угідь / Ж. Зарецька // Справочник економіста. – 2013. – № 6. – С. 25-29
12. Євчук Л. А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л. А. Євчук // Економіка АПК. – 2016. – № 9. – С. 103-107.
13. Кісіль М. І. Критерії і показники економічної ефективності малого і середнього бізнесу на селі / М. І. Кісіль // Економіка АПК. – 2012. – №8. – С. 59-64.
14. Козак Л. В. Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств / Л. В. Козак // Економіка АПК. – 2016. – № 9. – С. 110-116.
15. Львов Д. С. Стратегическое управление. Регион, город, предприятие / Д. С. Львов. – М.: Экономика, 2004. – 109 с.
16. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : [монографія] / Л.М. Малярець, А.В. Штереверя. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 180 с.
17. Механізм державного інноваційно-інвестиційного розвитку регіону: стратегічний аспект : [монограф.] / Гончаров В. М., Петренко П. С., Орлова-Курилова О. В. та ін. – Луганськ: Ноулідж, 2012. – 186 с.
18. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві: [підруч.] / В. М. Нелеп – Київський національний економічний ун-т. – 2 вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 495 с.
19. Нехланова А. М. Стратегическое управление сельскохозяйственным производством в АПК региона : [монограф.] / А. М. Нехланова, В. Г. Ткаченко. – М.: РГАУ МСХА, 2013. – 100 с.
20. Пилипенко О. С. Оцінка управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах їх стратегічної орієнтації / О. С. Пилипенко // Агросвіт. – 2015. – № 21. – С. 52–55.
21. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: [підруч. для студ.

вищ. навч. закл.] / С. Ф. Покропивний. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.

22. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер; [Пер. с англ. А.Олійник, Р.Сільський]. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

23. Россоха В.В. Формування інноваційно-інвестиційної політики в аграрній сфері економіки: монографія / В.В. Россоха, О.М. Гусак. – К.: ННЦ ІАЕ, 2016. – 242 с.

24. Саблук П.Т. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого і погляд у майбутнє: у 3 т. / П.Т. Саблук. – К.: Ін-т аграр. економіки, 2001 – Т. 2: Аграрна економіка в умовах демократичного державотворення. – 2001. – 484 с.

25. Савочка В. Финансовые возможности и экономическая эффективность менеджмента / В. Савочка // Экономика и управление АПК. – 2004. – № 8. – С. 23-27.

26. Савченко Е. Стратегический курс развития аграрной экономики – создание крупных интегрированных формирований / Е. Савченко // АПК: Экономика, управление. – 2012. – № 5. – С. 2-8.

27. Семенов А. Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах: [монограф.] / А. Г. Семенов. – Запоріжжя: ГУ ЗІДМУ, 2012. – 520 с.

28. Сіменко І. В. Стратегічне управління сільськогосподарським підприємством на основі концепції організаційних змін / І. В. Сіменко, М.В. Гукова // Економіка АПК. – 2016. – № 6. – С. 139-143.

29. Стельмашук А. М., Стратегічний пріоритет розвитку аграрного сектора економіки / А. М. Стельмашук // Агроінком. – 2014. – № 7. – С. 23-27.

30. Стивенсон В. Дж. Управление производством/ В. Дж. Стивенсон [Пер. с англ.] – М.: Лаборатория Базовых Знаний, БИНОМ, 1998. – 928 с.

31. Стратегічне управління потенціалом підприємства : [монограф.] / НАН України, Інститут економіки промисловості / [Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін.]. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с.

32. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2012. – 182 с.
33. Судомир С. М. Стратегічне управління розвитком підприємства / С. М. Судомир, С. В. Герчанівська // Агросвіт. – 2016. – №13/14. – С. 33–35.
34. Трегобчук В. Іноваційно-інвестиційний розвиток національного АПК: проблеми, напрями та механізми / В. Трегобчук // Економіка України. – 2013. – №2. – С.4-8.
35. Федірець О. В. Механізм реалізації стратегічних рішень у аграрних підприємствах / О. В. Федірець, О. М. Карюк, Н.В. Михалкова // Економічний форум. – Луцьк: ЛНТУ, 2018. – № 1 – С. 239-244.
36. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики) / Ф. І. Хміль. – Львів, 1996. – 206 с.
37. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием [Електронний ресурс] / П. Хорват. – Режим доступа : <http://www.balancedscorecard.ru/bsc847.htm>.
38. Хоружа К. В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств / К. В. Хоружа // Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Сер. Економічні науки / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ: Елтон-2, 2016. – № 32. – С. 280-285.
39. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Д. Эквилайн, Р. Ф. Якобс [Пер. с англ.] – [8-е изд.] – М.: Вильямс, 2001. – 704 с.
40. Шаповал М. І. Менеджмент якості : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Шаповал М. І. – К.: Знання, 2003. – 562 с.
41. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [навч. посібн.]/ З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с
42. Яковенко О. І. Проблемні питання стратегії розвитку АПК України / О. І. Яковенко // Агросвіт. – 2013. – № 13. – С. 9-11.

ДОДАТКИ

Алгоритм розробки та реалізації стратегічного управління аграрними підприємствами



Джерело: Розроблено автором на основі [5, 61].

Чинники процесу розробки стратегічного плану діяльності аграрного підприємства



Джерело: сформовано автором на основі [62].

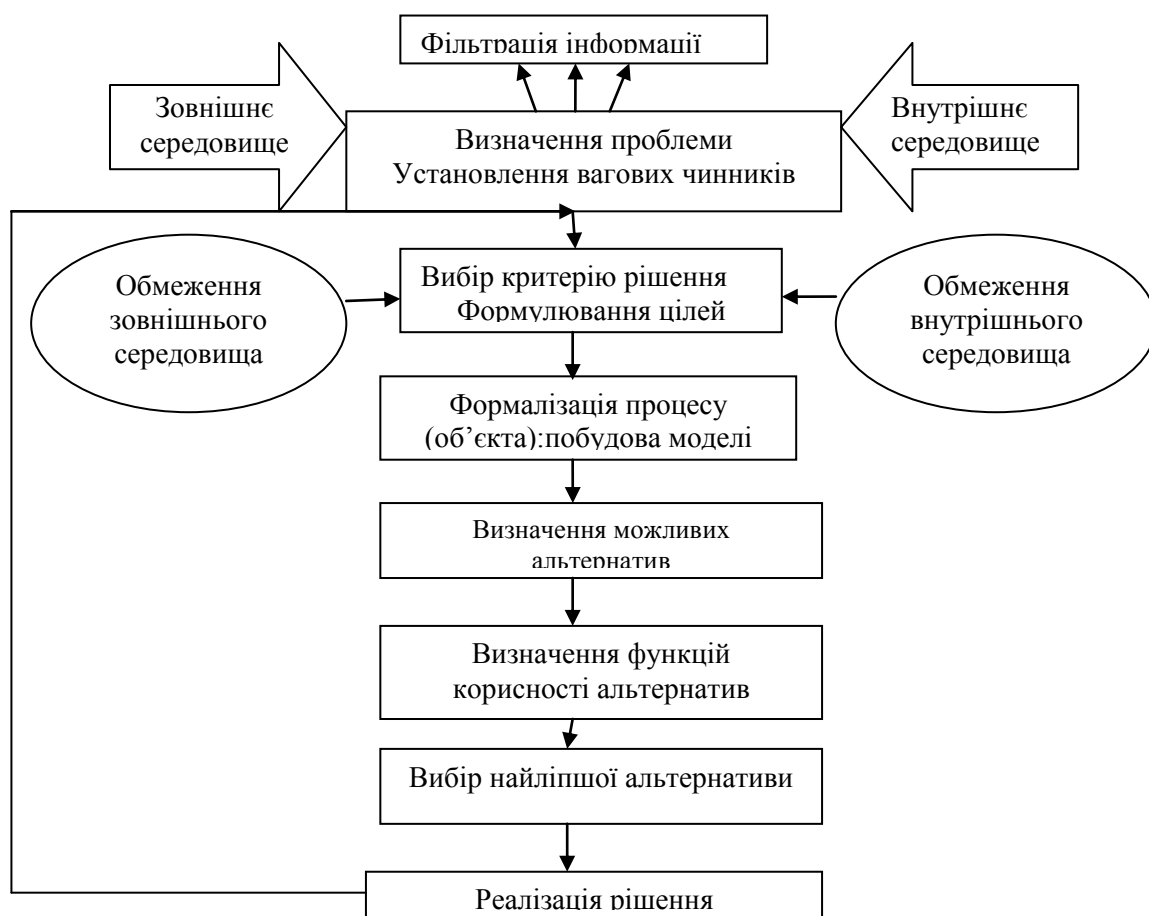
Переваги та недоліки стратегії підприємства

СТРАТЕГІЯ	
Переваги	Недоліки
дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах	не дає негайного результату
є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем	100 % передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»
формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації	продажу товарів у запланованих обсягах
постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок	забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами по низьким цінам і саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені
через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»	100 % виконання всіх стратегічних настанов
є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства	визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності
є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії	обов'язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує імовірність виживання підприємства взагалі)
є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок організаційної структури управління (ОСУ)	
є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу	
є чинником стабілізації відносин в організації	
дає можливість налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати	

Розробка стратегічного набору підприємства

Організаційне забезпечення	Види стратегій				
	Загальна стратегія	Продуктова стратегія напрямку діяльності	Забезпечуючі стратегії (стратегії підтримки)		
			Функціональні	Ресурсні	Стратегії операційного рівня
Відповідальний за затвердження стратегії	Вище керівництво (рада директорів, правління, штаб-квартира)	Керівник підрозділу із залученням спеціалістів. Затверджується вищим керівництвом	Керівник функціональних підрозділів. Затверджується лінійним керівництвом	Керівники відповідних підрозділів. Затверджується лінійним керівництвом	Керівники окремих ланок виробничих та функціональних сфер із залученням колег із суміжних підрозділів. Затверджується відповідними керівниками підсистем
Зміст і перелік основних видів робіт з розробки стратегії	Структуризація цілей, стратегій та управління складовими "портфеля". Координація стратегій у стратегічному наборі; формування рівня конкурентоспроможності підприємства; контроль системи розподілу ресурсів між підрозділами	Визначення цілей та стратегій напрямку; типу конкуренції та конкурентних переваг; заходів щодо реагування на зміни у галузі та умовах конкуренції. Координація функціональних стратегій. Контроль системи розподілу ресурсів	Визначення вимог щодо підтримки напрямків діяльності. Формування цілей і стратегій у функціональній галузі. Розробка планів для реалізації загальних і бізнесових стратегій	Визначення вимог щодо підтримки напрямків діяльності. Формування цілей та стратегій щодо окремих ресурсів. Розробка планів ресурсного забезпечення загальних та бізнесових стратегій	Розробка стратегій операційного рівня відносно кожної управлінської та виробничої ланки. Розробка організаційних планів для поточної реалізації дій щодо забезпечення виконання стратегічного набору

Схема (алгоритм) процесу прийняття рішень керівництвом в
ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району



Джерело: [розроблено автором за даними підприємства]

Портфельний аналіз ТОВ «Вікторія Агроекспо» за методом General Electric (матриця «привабливість – конкурентоспроможність»)

Індикаторами привабливості ринку для нашого випадку можна вважати: розмір ринку; темпи зростання; галузеву рентабельність; інтенсивність конкуренції; можливість нецінової конкуренції. Критерії привабливості, їхня характеристика та вагомість для ТОВ «Вікторія Агроекспо» подані в таблиці 1.

Таблиця 1

**Індикатори привабливості ринку
ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району**

Критерії привабливості	Вагомість	Діапазон оцінок		
		Низька	Середня	Висока
Розмір ринку	0,15	< 10000	10000-50000	> 50000
Темпи зростання	0,35	< 0,6	0,6 – 1,2	> 1,2
Галузева рентабельність	0,20	< 10 %	10 – 25 %	> 25 %
Інтенсивність конкуренції	0,20	олігополія	розпилена конкуренція	вільна конкуренція
Можливість нецінової конкуренції	0,10	стандартна продукція	низька	висока
Всього	1,00	х	х	х

Далі здійснимо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Вікторія Агроекспо» на ринку з використанням процедури, аналогічної описаній на попередньому етапі.

Індикаторами конкурентоспроможності для нашого випадку можна вважати: відносну частку ринку; собівартість продукції; рівень освоєння технології; особливі характеристики; конкурентоспроможність ціни.

Критерії конкурентоспроможності, їхня характеристика та вагомість за допомогою яких будемо проводити оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Вікторія Агроекспо» подані в таблиці 2.

Таблиця 2

**Індикатори конкурентоспроможності
ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Діапазон оцінок		
		Низька	Середня	Висока
Відносна частка ринку	0,15	< ½ лідера	> ½ лідера	лідер
Собівартість продукції	0,30	> прямого конкурента	= прямого конкурента	< прямого конкурента
Рівень освоєння технології	0,20	важко досягти	легко досягти	вже досягнено
Особливі характеристики	0,15	типовий товар	товар слабо диференційований	унікальна пропозиція
Конкурентоспроможність ціни	0,20	< прямого конкурента	= прямого конкурента	> прямого конкурента
Всього	1,00	х	х	х

На основі наведених критеріїв, проведемо оцінку привабливості кожного сегменту ринку та конкурентоспроможності ТОВ «Вікторія Агроекспо» в цих сегментах. Почнемо з оцінки привабливості ринку зерна (табл. 3).

Таблиця 3

**Оцінка привабливості ринку зерна озимої пшениці
ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району, 2016 р.**

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Розмір ринку	0,15	5	0,75
Темпи зростання	0,35	3	1,05
Галузева рентабельність	0,30	3	0,90
Інтенсивність конкуренції	0,10	5	0,50
Можливість нецінової конкуренції	0,10	3	0,30
Всього	1,00	х	3,50

Як бачимо, після проведення відповідних розрахунків ринок зерна озимої пшениці отримав загальну оцінку привабливості ринку «3,5».

Наступним етапом аналізу є оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Вікторія Агроекспо» на ринку зерна (табл. 4).

Отже, загальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Вікторія Агроекспо» на ринку зерна становить «3,85».

Таблиця 4

**Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Вікторія Агроекспо»
Шишацького району на ринку зерна озимої пшениці, 2016 р.**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Відносна частка ринку	0,15	5	0,75
Собівартість продукції	0,30	4	1,20
Рівень освоєння технології	0,20	4	0,80
Особливі характеристики	0,15	2	0,30
Конкурентоспроможність ціни	0,20	4	0,80
Всього	1,00	x	3,85

Отримані результати означають, що привабливість ринку зерна озимої пшениці для ТОВ «Вікторія Агроекспо» (зважений бал 3,50) – середня, а конкурентоспроможність досліджуваного підприємства на цьому ринку (зважений бал 3,85) є доволі висока.

Перейдемо до оцінки привабливості ринку кукурудзи на зерно (табл. 5).

Таблиця 5

**Оцінка привабливості ринку зерна кукурудзи
ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району, 2016 р.**

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Розмір ринку	0,15	5	0,75
Темпи зростання	0,35	5	1,75
Галузева рентабельність	0,20	4	0,80
Інтенсивність конкуренції	0,20	5	1,00
Можливість нецінової конкуренції	0,10	1	0,10
Всього	1,00	x	4,40

Ринок кукурудзи на зерно отримав загальну оцінку привабливості ринку «4,40», дана оцінка є найвищою серед усіх видів продукції, яку

реалізовує досліджуване підприємство, що зумовлено наявністю тісних економічних зв'язків із переробниками.

Далі проаналізуємо конкурентоспроможності ТОВ «Вікторія Агроекспо» на ринку кукурудзи на зерно (табл. 6).

Таблиця 6

**Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Вікторія Агроекспо»
Шишацького району на ринку зерна кукурудзи, 2016 р.**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Відносна частка ринку	0,15	4	0,60
Собівартість продукції	0,30	4	1,20
Рівень освоєння технології	0,20	3	0,60
Особливі характеристики	0,15	2	0,30
Конкурентоспроможність ціни	0,20	3	0,60
Всього	1,00	x	3,30

Загальний бал, що характеризує конкурентоспроможність ТОВ «Вікторія Агроекспо» на ринку зерна кукурудзи становить «3,30».

Отже, за результатами оцінки можна сказати, що привабливість ринку кукурудзи на зерно (зважений бал 4,40) – дуже висока, а конкурентоспроможність господарства на цьому ринку (зважений бал 3,30) середня.

Наступним проаналізуємо ринок молока (табл. 7).

Таблиця 7

**Оцінка привабливості ринку молока для
ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району, 2016 р.**

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Розмір ринку	0,15	5	0,75
Темпи зростання	0,35	2	0,70
Галузева рентабельність	0,30	4	1,20
Інтенсивність конкуренції	0,10	5	0,50
Можливість нецінової конкуренції	0,10	3	0,30
Всього	1,00	x	3,45

Загальний бал, що характеризує привабливість ринку молока – «3,45».

Оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Вікторія Агроекспо» на ринку молока (табл. 8).

Таблиця 8

**Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Вікторія Агроекспо»
Шишацького району на ринку молока, 2016 р.**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Відносна частка ринку	0,15	2	0,30
Собівартість продукції	0,30	3	0,90
Рівень освоєння технології	0,20	2	0,40
Особливі характеристики	0,15	1	0,15
Конкурентоспроможність ціни	0,20	3	0,60
Всього	1,00	x	2,35

Отже, загальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Вікторія Агроекспо» на ринку молока становить «2,35».

Зважений бал по привабливості ринку молока (3,45) дає змогу зробити висновок, що привабливість даного ринку середня і конкурентоспроможність оцінюваного підприємства на цьому ринку (зважений бал 2,35) також посередня.

Матриця можливостей для ТОВ «Вікторія Агроекспо»

Шишацького району, 2012-2016 рр.

Імовірність використати можливість	Ступінь впливу		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	А - прискорення темпу росту ринку сільськогосподарської продукції Б - вихід на нові ринки	Д - широка популярність у регіоні	И - рівень освіти в країні
Середня	В - розвиток сільського господарства Г – поява міжнародних конкурентів	Е - близькість внутрішніх ринків Є - накопичений досвід та виробничий потенціал	
Низька	Г - впровадження нових технологій	Ж - розвиток АПК З - стабілізація економічної ситуації в країні	

Матриця загроз для ТОВ «Вікторія Агроекспо»
Шишацького району, 2012-2016 рр.

Імовірність виникнення	Рівень загрози		
	Сильний вплив	Помірний вплив	Низький вплив
Висока	І - високий ступінь інтенсивності конкуренції на ринку Ї - висока концентрація виробництва Й - напружена та змінна політична обстановка К - гальмування економічних реформ Л - нестабільність законодавчо-нормативної бази країни М – несприятливі погодні умови Н - вплив постачальників і споживачів	С - високий ступінь безробіття Т - тенденції скорочення чисельності населення У - тенденція до фізичного й морального старіння основних фондів Ф - невиконання вимог в області сертифікації та дотримання вимог щодо якості продукції	Ч - зниження популярності на деякі продукти
Середня	О - низький рівень доходів та платоспроможності населення П - невисокі бар'єри входу на ринок нових потенційних конкурентів Р - нерозвинена законодавча база у сфері підприємницької діяльності	Х – низький життєвий рівень населення	Ш - нестача трудових ресурсів
Низька		Ц - повне припинення фінансування наукоємних галузей	

Матриця «SWOT» для ТОВ «Вікторія Агроекспо»
Шишацького району, 2012-2016 рр

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори	
	Можливості (О)	Загрози (Т)
	А, Б, В, Г, І, Д, Е, Є, Ж, З, И	К, Л, М, Н, О, П, Р, С, Т, У, Ф, Х, Ц, Ч, Ш
Сильні сторони (S)	SO: А, Б, В, Г, І, Д, Ж, З, И - 1, 2, 3, 4, 5, 6	ST: П, З, П, Р, О, Д - 1, 2, 4, 5, 6
1.Збільшення відносної частки ринку 2.Високі темпи зростання виробництва 3.Досить висока продуктивність устаткування 4.Високий рівень якості продукції 5.Строгий конкурентний відбір фахівців 6.Співпраця з компаніями, що володіють великими збутовими можливостями		
Слабкі сторони (W)	WO: Б, Ж, З - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14	WT: П, Р, О, С, Ч - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 22
7.Незадовільна структура балансу 8.Висока ймовірність банкрутства 9.Збиткова діяльність окремих підрозділів 10.Ріст заборгованостей (дебіторської й кредиторської) 11.Обмеженість фінансових ресурсів 12.Нестача власних оборотних коштів 13.Висока плинність кадрів 14.Застаріле обладнання 15.Невідповідність організаційної структури підприємства умовам ринкової економіки 16.Недооцінка працівниками вищої ланки управління значення і сутності маркетингу 17.Незрозуміле місце відділу маркетингу у структурі підприємства, нечіткий характер функцій відділу маркетингу 18.Низький рівень компетентності працівників, які виконують маркетингові функції 19.Обмеженість використання стратегічного планування 20.Відсутність системи маркетингової інформації 21.Проблеми зі збутом продукції		

Стратегічна карта ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району,
2018-2022 рр.



Джерело: [власна розробка за матеріалами підприємства]

Стратегічна карта повного економічного циклу ТОВ «Вікторія
Агроекспо» Шишацького району, 2018-2022 рр.

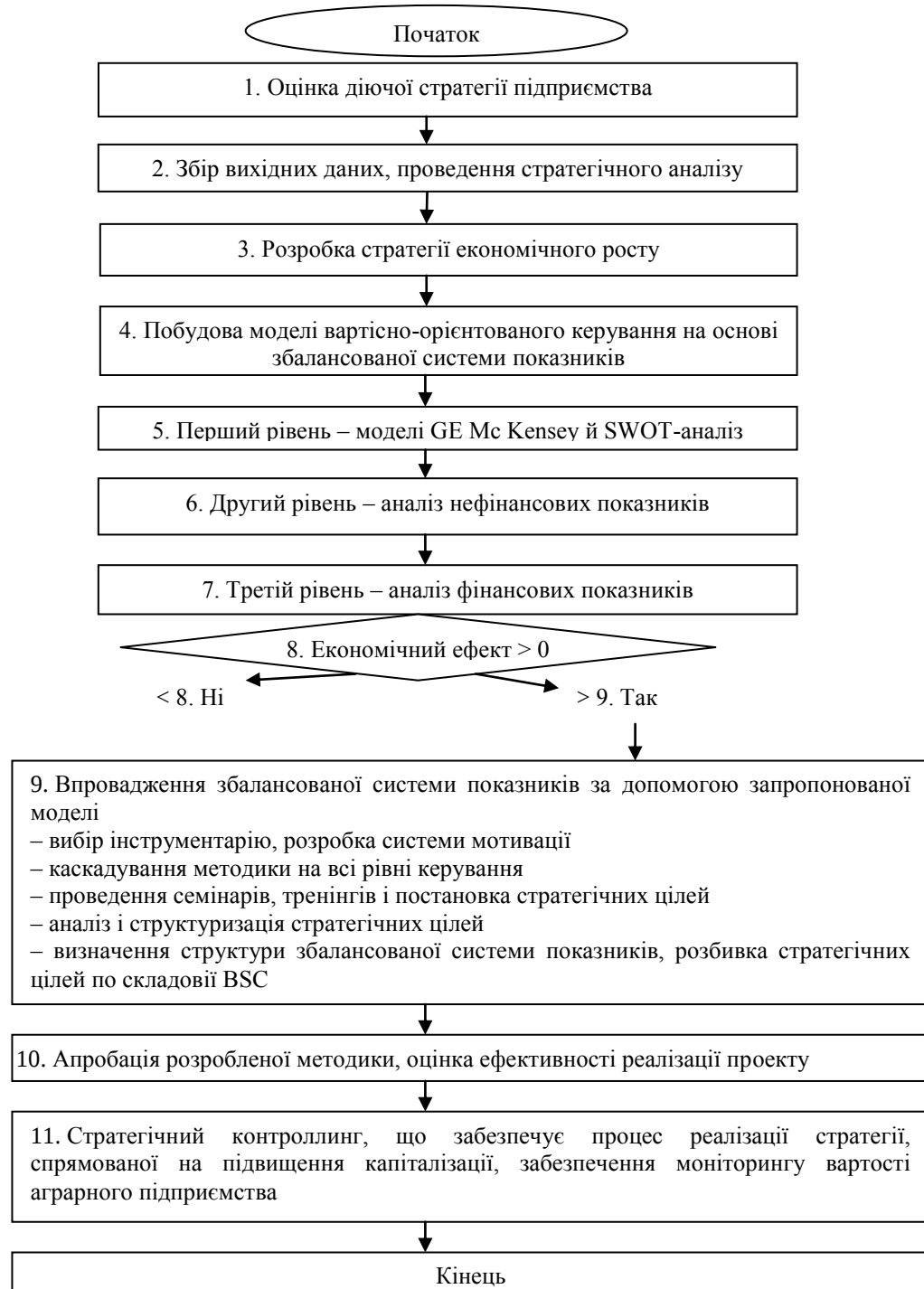


Джерело: [власна розробка за матеріалами підприємства]

Таблиця до стратегічної карти ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району, 2018-2022 рр.

Складові	Цілі	Показники	Нормативне значення	Ініціативи (план дій)
Фінансова складова	Зростання обсягу продажів продукції власного виробництва	Валова виручка	30%	Просування власної продукції; контроль за дебіторською й кредиторською заборгованістю
Клієнтська складова	Зростання якості продукції і послуг	– Кількість претензій від клієнтів на один продукт; – Індекс задоволеності клієнтів	Відсутність 9 балів	Управління якістю Проведення анкетування клієнтів
Внутрішня складова	Поліпшення системи логістики	– Відсоток відхилення від нормативного рівня запасів категорії: А, В, С, Х, У, Z – Відсоток списання зі складу не вище нормативного; – Кількість претензій від клієнтів по нездійсненим умовам договору	5% 0,05% 1%	Оптимізація постачальників Організація роботи складу Формування маршрутних листів
Складова навчання та зростання	Розвиток необхідності експортувати уміння	Відповідність профілю компетенції	80%	Тренінги; оцінка по компетенція

Блок-схема керування економічною стратегією при впровадженні BSC
ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району, 2018-2022 рр.



Джерело: [власна розробка]

Машини і обладнання для первинної обробки молока для
ТОВ «Вікторія Агроекспо» Шишацького району на 2018-2022 рр.

Назва обладнання	Марка	Продуктивність, кг/год; МДж/год; місткість, л	Орієнтовна вартість обладнання, грн	Призначення
Ваги	СМІ-250	500	12500	Зважування молока на прифермській молочарні
Очисник- охолоджувач молока	ОМ-1А	1260	68000	Очищення та охолодження молока
Баки для приймання молока	БМ-500	500	7500	Приймання та короткочасне зберігання молока
	БМ-1000	1000	12500	
Пастеризаційно- охолоджувальні установки	ОПФ-1	1000	75000	Очищення, пастеризація та охолодження молока в потокових лініях
	ОП2-У5	5000	85000	
Резервуари для зберігання охолодженого молока	В2-ОМВ- 2,5	2500	44000	Зберігання охолодженого молока
	В2-ОМГ-4	4000	63000	
	В2-ОМГ- 6,3	6300	102500	
Насос для перекачування молока	36 МЦ6- 12	5000	4000	Транспортування молока в потокових лініях
Холодильні установки	МКТ-14- 2-0	79,6	110000	Акумуляція штучного холоду
	МВТ-18- 1-0	102,6	124000	
	МКТ-28- 2-0	111,0	110000	