

Центральноукраїнський національний технічний університет
Центр заочної та дистанційної освіти
Кафедра «Міжнародних економічних відносин»

«Допущено до захисту»
Зав. кафедрою МЕВ
д.е.н., професор

_____ Іван МИЦЕНКО
« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої
освіти

на тему
«Розвиток системи стратегічного управління господарською
діяльністю підприємства»

Виконав здобувач вищої освіти
2 курсу, групи МЗД-21МЗ(1,4 р.)
ОПП «Менеджмент зовнішньоеко-
номічної діяльності»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Тріска І.С.
« ____ » _____ 2022 р.

Керівник роботи
к.е.н., доцент

_____ Дар'я НАСИПАЙКО
« ____ » _____ 2022 р.

Рецензент _____

АНОТАЦІЯ

Тріска І.С. Розвиток системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства. – Випускна кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2022.

В першому розділі досліджуються теоретичні засади стратегічного управління господарською діяльністю підприємства. Визначається сутність та підходи до побудови системи стратегічного управління діяльності підприємства. Визначено рівні стратегічних рішень та типологію стратегій підприємства. Розглянуто сутність діагностики умов господарювання. В другому розділі досліджено систему стратегічного управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств України. Проведено аналіз стратегічних складових потенціалу розвитку Кіровоградської області. Визначено тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області. Здійснено оцінку ефективності стратегічного управління підприємством. В третьому розділі визначено напрями удосконалення розвитку стратегічного управління підприємством. Визначено умови забезпечення стратегічного управління розвитком аграрного підприємства. Розглянуто особливості формування стратегії розвитку аграрного підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, типологія стратегій, аграрне підприємство, потенціал, тенденція, діагностика, аналіз, розвиток, зовнішнє середовище.

ABSTRACT

Triska I.S. Development of the system of strategic management of economic activity of the enterprise. – Graduate qualification thesis for the second (master's) level of higher education in the specialty 073 "Management" of the educational and professional program "Management of foreign economic activity" – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine – Kropyvnytskyi, 2022.

The first chapter examines the theoretical foundations of strategic management of economic activity of the enterprise. The essence and approaches to the development of a system of strategic management of enterprise activities are determined. The levels of strategic decisions and typology of enterprise strategies are determined. The essence of diagnostics of economic conditions is analyzed. The second chapter explores the system of strategic management of economic activity of agricultural enterprises of Ukraine. It analyzes the strategic components of the development potential of Kirovograd region. The tendencies of development of agricultural enterprises of Kirovograd region are determined. Evaluation of the effectiveness of strategic management of the enterprise is carried out. The third chapter identifies directions for improving the development of strategic management of the enterprise. The conditions for ensuring strategic management of an agricultural enterprise are determined. The specific features of the development strategy of the agrarian enterprise are analyzed.

Keywords: strategy, strategic management, typology of strategies, agricultural enterprise, potential, trend, diagnostics, analysis, development, external environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та принципи стратегічного управління діяльністю підприємства.....	11
1.2. Інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства.....	19
1.3. Особливості стратегічного управління підприємством.....	31
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	40
2.1. Аналіз стратегічних складових потенціалу розвитку Кіровоградської області.....	40
2.2. Тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області.....	48
2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА»...54	
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
3.1. Забезпечення стратегічного управління розвитком аграрного підприємства.....	62
3.2. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства ТОВ «ЕМ-Україна».....	70
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. Застосування новітніх виробничих та управлінських технологій, посилення конкуренції, глобалізація світової економіки, сприяє необхідності використовувати стратегічний підхід до управління вітчизняними підприємствами. Стратегічне управління в Україні наразі потребує значних перетворень. Зараз перед керівниками аграрних підприємств України нагально постає питання вибору ідеальної стратегії розвитку, реалізація котрої дозволить отримати сталі переваги у майбутньому. Проте пов'язані з цим організаційні проблеми, зрештою, стають перепорою на шляху виконання концепції стратегічного управління. Ось чому майбутній розвиток теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій стосовно напрямів вдосконалення системи стратегічного управління підприємством, визначатимуть майбутній розвиток аграрних підприємств.

Головна проблема майже кожного українського підприємства, – це проблема його виживання та забезпечення безупинного розвитку. Максимально ефективно вирішення даної проблеми полягає в створенні та реалізації конкурентних переваг, які значною мірою можуть бути досягнуті на основі правильно розробленої та ефективною стратегії розвитку підприємства.

В теперішніх умовах розвитку ринку, проблеми підприємств зв'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, великою кількістю подібних товарів та послуг, перенавантаженням рекламних й інформаційних потоків, високими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури та місткості ринку, до того ж інноваціями, котрі прагнуть завоювати усе більші частки. Таким чином, для успішного виживання та функціонування підприємствам необхідно передбачати майбутнє, тобто визначати важливі напрями розвитку, розробляти бізнес-плани, підлаштовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати сучасні техно-

логії організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, таким чином, – здійснювати стратегічне управління.

Щоб реалізувати системи стратегічного управління необхідні додаткові вкладення у розвиток аграрної галузі, заволодіння значної частки ринку, забезпечення підтримки державою, використання засобів формування попиту та стимулювання збуту, науково обґрунтована система ведення господарства у відповідності до природно-кліматичних і економічних умов з урахуванням розвитку на майбутнє.

Головні напрями розвитку стратегічного управління – це застосування його інструментарію і створення впевненої матеріально-технічної бази у відповідності до обсягу та структури виробництва продукції, системи машин для забезпечення комплексної механізації виробничих процесів, переведення виробництва продукції на промислову основу; селекція та насінництво, виведення нових та поліпшених районованих сортів культур, проведення робіт для одержання високоякісного насіння сільськогосподарських культур; впровадження науково-обґрунтованих систем землеробства; максимальне зменшення витрат при збиранні врожаю, транспортуванні, зберіганні, переробці і реалізації продукції; спеціалізація сільськогосподарського виробництва як умова концентрації фінансово-матеріальних й трудових ресурсів на виробництві основних видів продукції.

Багато досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених присвячені проблемам розвитку системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства. Над цією проблемою працювали: І.Ансофф, Х.Віссема, П.Друкер, Б.Карлоф, Х.Мінцберг, М.Портер, А.Дж.Стрікленд, А.А.Томпсон, Шершньова З.С., Сумець О. М., Немцов В.Д., Довгань Л.С., Хлевицька Т.Б., Зашук М. С.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - це подальший розвиток теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій стосовно напрямів вдосконалення системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємством.

Враховуючи поставлену мету у цій роботі були вирішені такі **завдання:**

- досліджено економічну сутність і підходи до побудови системи стратегічного управління діяльності підприємства;
- визначено рівні стратегічних рішень і типологію стратегій підприємства;
- вивчено особливості стратегічної діагностики;
- здійснено аналіз стратегічних складових потенціалу розвитку Кіровоградської області;
- визначено тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області;
- здійснено оцінку ефективності стратегічного управління ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА»;
- визначено методи забезпечення стратегічного управління розвитком аграрного підприємства;
- сформовано стратегію розвитку аграрного підприємства ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА».

Об'єктом дослідження є: процеси формування стратегічного управління на підприємствах України. Визначені дослідження проводилися з використанням матеріалів товариства з обмеженою відповідальністю «ЕМ-УКРАЇНА».

Предметом дослідження є: теоретичні й практичні аспекти, котрі визначають стратегію для удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Методи дослідження. Щоб досягнути поставленої мети випускної кваліфікаційної роботи, застосовувалася система загальнонаукових методів аналізу, зокрема: метод системного аналізу, положення діалектичного методу пізнання процесів та явищ в їх взаємозв'язку і розвитку, методи порівняння, синтезу, систематизації та узагальнення, методи логічного узагальнення, графічні методи та методи експортних оцінок.

Теоретична значимість отриманих результатів полягає у наступному:

- шляхом вивчення теоретичних і практичних аспектів конкурентоспроможності регіону, котра визначається наявністю і ефективністю використання стратегічного потенціалу, досліджено складові стратегічного потенціалу регіону, що забезпечують області регіональні переваги;

- узагальнюючи підходи стосовно важливості реклами, як складового елементу системи збуту у стратегічному управлінні, підприємством запропоновано стратегію оптимізації логістичних витрат стосовно реалізації рекламної кампанії, котра надасть можливість збільшити ймовірність позитивної віддачі від інвестицій в рекламу та відповідно покращити і розширити бізнес.

Практичне значення одержаних результатів дипломного дослідження полягає в тому, що цей матеріал може бути використаний підприємствами при формуванні стратегій розвитку.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження оприлюднені на наукових конференціях студентів та магістрантів Центральноукраїнського національного технічного університету та II Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем» (м. Кропивницький, ЦНТУ), висвітлені в опублікованих тезах.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел, додатків.

У першому розділі проводиться дослідження теоретичних засад стратегічного управління господарською діяльністю підприємства. Розкривається сутність і підходи до побудови системи стратегічного управління діяльності підприємства. Досліджено рівні стратегічних рішень і типологію стратегій підприємства. Висвітлено зміст діагностики умов господарювання.

У другому розділі проведено дослідження системи стратегічного управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Зроблено аналіз важливих складових потенціалу розвитку Кіровоградської області. Охарактеризовано ідеї розвитку сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області. Оцінено ефективність стратегічного управління ТОВ «ЕМ-Україна».

У третьому розділі розкрито шляхи вдосконалення розвитку стратегічного управління підприємства. Сформовано умови забезпечення стратегічного управління розвитком аграрного підприємства. Розглянуто винятковості формування стратегії розвитку аграрного підприємства ТОВ «ЕМ-Україна».

Обсяг роботи. Робота викладена на 95 сторінках, її положення проілюстровані 11 таблицями та 6 рисунками. Список використаних джерел налічує 117 найменувань і викладений на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОС- ПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та підходи до побудови системи стратегічного управ- ління діяльністю підприємства

«Важкі умови господарювання, зміни у техніці і технології, збільшені вимоги споживачів потребують від новітніх менеджерів усіх рівнів управління сучасних знань і навичок, котрі б відповідали вимогам часу» [63]. «Життєво необхідним в використанні стратегічного управління, як одного з головних засобів управління підприємством, покликана розвитком ринкових відносин, підвищеною конкуренцією на ринку праці» [64].

Стратегічне управління, як сфера наукової і практичної діяльності, зародилось у середині ХХ століття. Нові умови господарювання, уповільнення темпів зростання, підвищення конкуренції, підсилення диверсифікаційних процесів спровокували потребу удосконалення системи управління. У період 60-х та на початку 70-х років, як відповідь на зміну в бізнес-середовищі, виникли і активно розвивались концепції та методи стратегічного управління [22,50,162].

З 1972 року стратегічне управління практикують провідні американські компанії General Electric, IBM, Coca-Cola, Texas Instruments Inc. та ін. [162].

«У 90-і роки минулого сторіччя стратегічне управління стрімко завоювало прихильників, як серед управлінців теоретиків так і практиків, велика кількість яких зробили свій внесок у розвиток стратегічного управління і визначення його змісту» [65].

Беручи за основу етапи еволюційного розвитку управління нами систематизовано його стадії від поточного до стратегічного управління (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи еволюції стратегічного управління

Етап управління	Період застосування	Основні характеристики етапу
1. Поточне планування та бюджетування	Початок ХХ ст.- 50 роки	Планування, орієнтоване всередину підприємства, розробляються поточні плани (на один рік).
2. Довгострокове планування	ХХ ст.- 50- 60 роки	При плануванні використовується екстраполяційне передбачення майбутнього. Базується на гіпотезі про можливість прогнозувати, передбачати та контролювати майбутнє.
3. Стратегічне планування	ХХ ст.- 60 роки	Використання стратегічного мислення, націленого на зменшення впливу загроз зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Стратегічне планування не передбачає, що майбутнє обов'язково повинно бути кращим за дійсний час і його можна вивчити методами екстраполяції. Охоплює систему довго-, середньо-, та короткострокових планів, однак головний акцент робиться стратегії їхнього досягнення та на довгострокові цілі.
4. Стратегічне управління	ХХ ст.- 70 роки	Підготовка майбутнього та досягнення поставлених цілей підприємства, створення ситуації, що максимально наближає до майбутнього.

Джерело: розроблено автором

Отже, серед основних факторів, котрі спровокували застосування стратегічного управління треба виділити наступні: невизначеність і складність зовнішнього середовища підприємства; усвідомлення недостатньої ефектив-

ності стратегічного планування; новітні методи вирішення стратегічних проблем провідними західними фірмами.

Грандіозний внесок у розробку теорії стратегічного управління зробили такі відомі західні спеціалісти у сфері менеджменту, як І. Ансофф, Х.Мінцберг, А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Багатогранні підходи до визначення стратегічного управління західними і вітчизняними вченими, котрі були систематизовані і представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення теорії стратегічного управління

Сутність стратегічного управління	Автор
Процес встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням, завдяки розподілу ресурсів, що дозволятиме ефективно та результативно діяти підприємству та його підрозділам.	Шендел Д., Хоффер С.В.
Процес управління з метою здійснення місії організації завдяки управлінню взаємодії підприємства з його оточенням.	Хіггінс Дж.М.
Безперервного процесу розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій.	А.А.Томпсон, А.Дж.Стрікленд
Багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягати встановлених цілей.	З.С. Шершньова

Джерело: розроблено автором

Аналіз і узагальнення різносторонніх підходів і визначень дало можливість зробити висновок, що стратегічним управлінням – є безперервний процес розвитку підприємства, що пов'язаний з постановкою цілей та задач, необхідності врахування зовнішнього та внутрішнього середовища для забезпечення конкурентних переваг.

Визначення і конкретизація термінів дозволяють найповніше визначити суть стратегічного управління (рис.1.1).

Забезпечення постійних цілей підприємства здійснюється шляхом безперервного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, розвитку стратегічного мислення та бачення, які є підставою для формування стратегічного управління.



Рис. 1.1 Суть стратегічного управління.

Категорії мислення і бачення подібні за своїм змістом. А.А. Томпсона та А.Дж. Стрикленда вважали [21], стратегічне бачення – це саме те, що бачить менеджер відносно місця своєї компанії на ринку.

Сутність стратегічного мислення полягає у розумінні мети розвитку підприємства і способів її досягнення, у ствердженні необхідності спостереження за зовнішнім та внутрішнім середовищем (для визначення мети і спо-

собів досягнення), формування стратегій і рішень, які з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх реалізації.

Сучасна теорія стратегічного управління достатньо розвинена. Вона поєднує гіпотези, принципи, моделі і механізми стратегічного управління. Основні гіпотези (аксіоми) стратегічного управління були висунуті його основоположником – І.Ансоффом [13].

До ключових гіпотез належать: гіпотеза випадковості (не існує одного рецепту оптимального управління, а є набір різних типів управлінської поведінки, котрі мають відповідати типам проблем); гіпотеза залежності від зовнішнього середовища; гіпотеза про відповідність (рівень агресивності стратегії компанії має відповідати рівню турбулентності зовнішнього середовища); гіпотеза про стратегію здатності та діяльності (їх відповідність); гіпотеза про багатоелементність управління; гіпотеза про збалансованість (можливість підібрати комбінацію елементів управління, що оптимізують успіх фірми),

Зазначені гіпотези свідчать, що стратегічним управлінням – є особливе мистецтво управління підприємством, котре має бути одночасно різноманітним, багатогранним, піддатливим та відповідним, як наявній проблемі, так і викликам середовища. Враховуючи вищесказане, кожне підприємство має формувати власну специфічну модель стратегічного управління. Крім того аналіз теорії і практичного досвіду свідчить, що цей процес на різних підприємствах має багато подібних рис. Беручи до уваги складність стратегічного управління, можна сформулювати головні його принципи: оптимальний часовий горизонт; перманентне врахування змін зовнішнього середовища; багатоваріантність та гнучкість; специфічність, котра обумовлена особливостями підприємства; взаємоузгодженість рівнів і методів управління.

Є різні підходи до побудови систем стратегічного управління підприємством. І. Ансофф визначив такі моделі побудови стратегічного управління: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»,

«управління ранжируванням стратегічних задач», управління через врахування «слабких сигналів», «управління у умовах стратегічних несподіванок» [6, с. 53; 55; 57]. Усім моделям відповідає відповідний механізм управління.

Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій припускає виконання наступних етапів: аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів та розподіл ресурсів між різними видами діяльності; аналіз можливих варіантів диверсифікації; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, котрі відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін та можливостей підприємства.

Впровадження моделі управління на основі ранжування стратегічних задач може відбуватися за таких умов: в системі менеджменту підприємства здійснюється категоризація задач за рівнем терміновості і важливості; задачі, котрі мають найвищі пріоритети, передаються в відповідні підрозділи підприємства для підготовки та прийняття рішень; у подальшому процес прийняття рішень контролюється на предмет відповідності наслідків рішень наявним в системі менеджменту стратегічним настановам; практично безперервно проводиться відновлення та перегляд актуальних стратегічних задач.

Потреба моделі управління у умовах стратегічних несподіванок виникає у разі, якщо нові проблеми не тільки мінімально передбачені та розвиваються дуже швидко, але і виникають практично спонтанно, не маючи під собою очікуваного прогнозу.

Ідеологія побудови моделі управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні про те, що будь-які несприятливі явища чи перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників чи «слабких сигналів», за термінологією І.Ансоффа [15].

Теоретичні засади стратегічного управління західних вчених далеко не у повному обсязі відповідають реаліям України зокрема. Це викликано тим, що ця теорія розроблялась для сталих економік промислово розвинутих

країн, для котрих характерні: відносна передбачуваність змін зовнішнього оточення та власних ресурсів, відмінно відпрацьоване законодавче поле, висока інформаційна забезпеченість спеціалістів, структурованість суспільства, пристосування населення до ринкових відносин, його звичка виконувати правила гри.

Аналізуючи концепції стратегічного управління можна систематизувати і виокремити такі притаманні риси: базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному і цільовому підходах до діяльності підприємства, яке трактується, як відкрита соціально-економічна система; спрямовує на вивчення умов, у котрих функціонує підприємство. Це надає можливість створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, котрі відрізняються одна від одної залежно від особливостей підприємства і характеру зовнішнього середовища; концентрує увагу на необхідності збору і застосування баз стратегічної інформації. Отже, аналіз, інтеграція і застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає можливість визначити зміст і послідовність дій стосовно змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Постійний пошук, дослідження та перевірка «слабких сигналів»; дозволяє прогнозувати наслідки рішень, які приймаються впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розвитку ресурсів, встановлення ефективних зв'язків і формування стратегічної поведінки персоналу; передбачає реорганізацію матеріального заохочення робітників підприємства з тим, щоб забезпечити підвищення прибутків фахівців, зайнятих в системі стратегічного моніторингу; передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів та програм, стратегічного планування і контролю, тощо); прогнозує подолання опору змінам, шляхом узгодження економічних інтересів цих груп та підприємства у цілому за допомогою інструментів стратегічного управління; забезпечує процес мотивації, направлений

на досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства; надає можливість отримати перевагу у конкурентній боротьбі [9].

Вищезазначені характеристики не вичерпують зміст концепції стратегічного управління, вони дають змогу визначити механізм реалізації і найбільш значимо впливати на складові управління.

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише у тому випадку, коли підприємство - стратегічно орієнтоване. Тобто підприємство, у котрому персонал має глобальне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти і використовувати систему стратегічних планів, а поточна діяльність направлена на досягнення поставлених задач. Перевагами підприємств з стратегічною орієнтацією можна назвати: зменшення до мінімуму впливу негативних змін, які відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»; можливість врахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, котрі формують зміни, сконцентруватись на вивченні цих факторів; спрощення роботи забезпечення довго – й короткострокової ефективності і прибутковості; можливість зробити підприємство значно керованішим, так як за наявності системи стратегічних планів є можливість порівнювати отримані результати з поставленими задачами, конкретизованими в вигляді планових завдань; змога встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості і пристосованості підприємства й окремих його підсистем до змін; забезпечення активності змін через пришвидшення практичних дій стосовно реалізації стратегічних планів на основі конкретної системи регулювання, контролю і аналізу; створення виробничого потенціалу і системи навколишніх зв'язків, які є сприйнятливими до змін та дають змогу досягти майбутніх цілей; здійснення більш ефективного розподілу ресурсів і їх концентрація на досягнення деяких цілей; чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові і середньострокові цілі, котрі дисциплінують усю його діяльність; з'являється можливість передбачити майбутні ризики діяльності підприємства.

На думку Г.Мінцберга [18, с. 16], «стратегією називають принцип поведінки чи дотримання визначеної моделі поведінки». М. Портер вважав, що «стратегія це створення – завдяки різноманітних дій – особливої та важливої позиції» [20 с. 15]. І.Ансофф визначав, що стратегія – це набір правил для прийняття рішень, котрими підприємство керується у своїй роботі [13, с. 68]. А.А.Томпсон та Д.Ж.Стрікленд, стверджують, що стратегію краще за усе розглядати «як комбінацію з запланованих дій та швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби» [21, с. 20].

Отже, узагальнюючи різносторонність визначень, зміст стратегій означає - модель деяких рішень, дій, довгостроковий план підприємства, мистецтво мати необхідних спеціалістів і активи з метою досягти конкурентних переваг. У залежності від класифікаційної ознаки відрізняють стратегії: за рівнем управління, на якому розробляється стратегія; за стадією «життєвого циклу» підприємства (загальні); за характером поведінки на ринку; за способом досягнення конкурентних переваг.

1.2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

«Вибір загальної стратегії для майбутнього функціонування підприємства здійснюється шляхом перегляду наявних варіантів стратегій», аналізу, коректування та визначення і реалізації відповідних стратегій. За умови існування диверсифікованого підприємства розрізняють чотири рівні прийняття управлінських рішень: корпоративний, діловий, функціональний та операційний. «На корпоративному рівні приймаються рішення стосовно створення або коригування корпоративної стратегії підприємства. Корпоративна стратегія – це загальний план керування диверсифікованого підприємства».

ства (фірми, компанії) і розповсюджується на усе підприємство, охоплюючи усі напрями його діяльності» [49, с. 33-34].

«Основою формулювання корпоративної стратегії будь-якого диверсифікованого підприємства є алгоритм, котрий складається з чотирьох процедур, визначений А. Томпсоном та А. Стріклендом:

1. Досягнення диверсифікації: зміст сфери діяльності підприємства.
2. Підвищення конкурентних позицій, шлях на стратегію стрімкого зростання.
3. Посилення зв'язків між різними напрямками діяльності.
4. Створення інвестиційних пріоритетів та переливання ресурсів корпорації до найперспективніших галузей: ранжирування доцільності інвестування у інші сфери діяльності» [49].

«Диверсифікація передбачає виробництво продуктів і послуг, які відрізняються від базових продуктів і послуг. Існує різниця між пов'язаною та непов'язаною диверсифікацією. Пов'язана стратегія диверсифікації стосується виробництва нових продуктів і послуг, які прямо чи опосередковано подібні до основних продуктів і послуг. Непов'язана диверсифікація стосується виробництва товарів і послуг, які абсолютно не пов'язані з основним бізнесом компанії. Приклад непов'язаної диверсифікації: компанія, яка виробляє машини для виробництва обладнання, відкриває завод з виробництва продуктів харчування. Непов'язана диверсифікація також відома як групова диверсифікація. Якщо компанія розширює виробництво в нових областях, але її продукція і послуги залишаються близькими до основних продуктів і послуг, говорять про концентровану диверсифікацію» [68].

На діловому рівні виробляються та приймаються рішення стосовно розвитку різних видів діяльності підприємства, мається на увазі на цьому рівні відпрацьовується ділова чи, як її ще називають, бізнес-стратегія організації. Направленість ділової стратегії: зосереджується на діях, підходах, зусиллях, котрі спрямовані виключно на забезпечення успішної діяльності у одній специфічній сфері бізнесу. Ділова стратегія направлена на встановлення і

зміцнення тривалої конкурентоспроможної позиції на ринку шляхом: «швидкої реакції на економічні, політичні та інші зміни, в тому числі і зміни у тій сфері діяльності; проектуванням та розробленням конкурентоспроможних заходів та дій; об'єднанням й реалізацією стратегічних ініціатив підрозділів, служб, відділів функціонального рівня; стрімким вирішенням конкретних стратегічних завдань. Функціональна стратегія розробляється для кожного окремого функціонального напрямку відповідної сфери діяльності підприємства. Тобто, функціональна стратегія належить конкретному плану управління поточною і основною діяльністю підрозділу, наприклад: НДПКР, виробництва, маркетингу, фінансового» тощо. Отже, підприємство повинно мати стратегію НДПКР, виробничу стратегію, маркетингову стратегію, фінансову стратегію та ін., тобто на підприємстві розробляється стільки стратегій, скільки воно має основних функціональних сфер діяльності [49].

«Що стосується класифікації функціональних стратегій, то аналіз їх пропозицій авторами сучасної економічної літератури дозволяє стверджувати, що приблизно такої ж точки зору дотримуються і автори щодо природи функціональних стратегій. Усі без винятку досліджувані автори запропонували розділити виробничу, маркетингову, фінансову та кадрову стратегії на функціональні стратегії, а деякі автори додали інноваційну стратегію, стратегію НДДКР, антикризову стратегію, стратегію організаційних змін, соціальну стратегію, екологічну стратегію та стратегію менеджменту» [69].

На операційному етапі виробляються та приймаються рішення стосовно формалізації операційної стратегії підприємства. Операційна стратегія – це база (основа) піраміди розробки стратегії підприємства. Вона стосується найконкретніших стратегічних ініціатив та підходів в керівництві основними оперативними одиницями. Функціонування підприємств в реальних умовах ринкових перетворень змушує їх постійно коригувати свою діяльність шляхом підвищення чи зменшення темпів зростання продажів продукції чи наданих послуг, маючи за мету подальше зростання. У таких обставинах підприємства застосовують різні загальні стратегії, а не одну лише стратегію

зростання. До загальних стратегій підприємства відносяться: 1) стратегії зростання; 2) стратегії підтримки; 3) стратегії реструктуризації; 4) стратегії скорочення (згортання) діяльності; 5) стратегію санації [49].

Для практичної роботи менеджерам функціонального та ділового рівнів управління варто знати, чим забезпечуються та за рахунок чого здійснюються, а також що включають в себе загальні стратегії сучасного підприємства.

Стратегія зростання – забезпечується такими кроками: експансією, диверсифікацією, інтеграцією (вертикальною і горизонтальною); диференціацією ринку; глобалізацією діяльності. «Експансія ринку полягає в створенні чи захопленні нового сегмента ринку, розвитку ринку та (або) виробничого потенціалу. Стратегія диверсифікації - це відповідний план проникнення у нові сфери діяльності. На думку А. Томпсона та А. Стрікланда є такі основні стратегії диверсифікації [49]:

- стратегії входження у нову галузь, а це можливо: а) шляхом поглинання фірми, котра уже існує, б) шляхом завоювання галузевого ринку «з нуля», в) завдяки створення спільного підприємства);

- стратегії диверсифікації у родинні галузі (диверсифікація проводиться між спорідненими підприємствами, фірмами, які мають споріднене виробництво та переслідують схожі стратегічні цілі);

- стратегії диверсифікації у неспоріднені галузі (диверсифікація проводиться між непрофільними підприємствами, фірмами, котрі пропонують можливості для отримання швидкої фінансової віддачі, тобто стрімкого досягнення фінансових цілей);

- стратегії реструктуризації, відновлення і економії (ці стратегії є застосовними для ситуацій, коли керівництву підприємства, у котрого показники діяльності знижуються, потрібно покращити становище на ринку);

- стратегії багатонаціональної диверсифікації (використання цього виду стратегій має за мету максимізацію використання ресурсів для забезпечення конкурентних переваг в усіх сферах діяльності і на кожному національному ринку)» [49].

«Інтеграцію розрізняють вертикальну і горизонтальну. Вертикальна інтеграція – це стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями («уперед» – із системою розподілу граничної продукції підприємства, чи «назад» – зі споживачами). Горизонтальна інтеграція – це інтеграція з партнерами, яка полягає в виборі системи рішень стосовно необхідності встановлення зв'язків. Стратегія глобалізації, чи глобальна (термін «глобальний» походить від global і означає загальний, всесвітній і від лат. globus – куля) стратегія підприємства, яка позиціонується виходом на так звані «загальні ринки», ринки інших регіонів та інших держав. Стратегії підтримки підприємств, які працюють в ринкових умовах, направлено на підтримку головної діяльності. Їх значення - це захист частки ринку; підтримка виробничого потенціалу підприємства; модифікація продукції. Стратегії реструктуризації здійснюються за рахунок: зменшення витрат; оволодіння новими видами діяльності і ринків; коротко- та довгострокової реструктуризації (у тому числі і за рахунок переорієнтації). Стратегії скорочення діяльності полягають в: скороченні частки ринку (підприємство, фірма, компанія, скорочуючи, приміром, виробництво продукції, цілеспрямовано «зменшує межі» свого ринку, в втраті клієнтів, зменшенні території поширення товару тощо); організованому відступі (зазвичай це пов'язано зі скороченням ринкової частки в найкоротший термін з метою одержання прибутку), ця стратегія, зазвичай, припускає поступове згортання операцій чи ліквідацію бізнесу; «збиранні врожаю» (ця стратегія припускає відмову від стратегічних цілей і орієнтація на швидше досягнення фінансових цілей» [49].

Забезпечується достатній ступінь вертикальної інтеграції як через природну інтеграцію через внутрішнє зростання підприємства, так і через злиття або поглинання через зовнішнє зростання. «Природна інтеграція передбачає розширення виробництва і реалізації товарів за рахунок внутрішніх ресурсів компанії. Цей процес призводить до появи нових етапів виробництва, інших етапів виробництва продукції, раніше отриманої з ринку. Ця інтеграція

об'єднує ключові технічні етапи виробництва. Тут певною мірою збереглася колишня організація виробництва, колишній контроль над власністю і контроль за поведінкою підрозділів, повільно розширюється сфера відносин всередині компанії [70].

«Під стратегією ліквідації (liquidation strategy) мається граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення. При виникненні такої ситуації підприємство за короткий час усуває окремі господарські підрозділи, тому що має потребу у перегрупованні сил для забезпечення підвищення ефективності своєї діяльності, чи відмовляється від деяких напрямків власної діяльності. Стратегія ліквідації здійснюється так: шляхом санації; через здійснення процедури банкрутства; шляхом закриття підприємства. Конкурентна стратегія, хоча й забезпечує діловий рівень управління підприємством, але є значно вужчою за масштабом, ніж загальна стратегія того ж підприємства. Це визначає конкретну направленість – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців. Є п'ять головних конкурентних стратегій: а) стратегію лідерства стосовно витрат; б) стратегію широкої диференціації; в) стратегію оптимальних витрат; г) сфокусовану стратегію лідерства стосовно витрат; д) сфокусовану стратегію диференціації. Стратегію лідерства стосовно витрат цілком орієнтовано на зниження повних витрат виробництва продукту (ця обставина приваблює споживачів). А це, у свою чергу означає, що виробництво таких же чи подібних продуктам конкурентів продуктів буде більш дешевим. Метою стратегії низьких витрат є створення стійкої переваги за витратами над конкурентами. Зменшення собівартості є метою даної стратегії. Стратегію широкої диференціації, загалом, спрямовано на додання виробленій підприємством продукції унікальних особливостей, що відрізняються від товарів конкурентів» [49].

Стратегія оптимальних витрат ґрунтується на тому, що «споживачі отримують можливість мати за свої гроші більшу цінність за рахунок сполучення виробниками низьких витрат та широкої диференціації продукції.

Впроваджувати цю стратегію складно. Сфокусовану стратегію на низьких витратах (стратегію ринкової ніші) орієнтовано на звужений сегмент покупців, де підприємство лідирує над конкурентами за рахунок найнижчих витрат виробництва. Сфокусовану стратегію диференціації продукції (стратегію ринкової ніші) направлено на забезпечення представників обраного сегмента товарами чи послугами, які найповніше відповідають їхнім смакам та вимогам. Інакше кажучи, сфокусовані стратегії направлено на елітних покупців, котрі бажають одержувати товари високої якості, які володіють особливою унікальністю та престижністю. Під функціональною стратегією розуміють тип стратегії в «стратегічному наборі» підприємства, котра визначає стратегічну орієнтацію конкретної функціональної підсистеми управління виробництвом та забезпечує їй досягнення поставлених задач, а також керованість процесів виконання загальної стратегії і виконання місії. Виділяють такі головні функції: загальне управління; маркетинг; наукові дослідження і проектно-конструкторські розробки (НДПКР); виробництво; управління фінансами; управління персоналом; матеріально-технічне забезпечення, логістична. Кожна функція планується, організується, мотивується, контролюється і координується. У такому разі усі ці функції можна виділити у окремі функціональні стратегії: маркетингова стратегія; стратегія НДПКР; виробнича стратегія; фінансова стратегія; кадрова стратегія, чи стратегія управління персоналом; стратегія матеріально-технічного постачання, та ін. Маркетингова стратегія заключається в створенні системи маркетингової інформації; оптимізації ціноутворення; роботі з товаром; організації системи збуту; організації просування. Стратегія науково-дослідних проектно-конструкторських розробок (НДПКР) – це план дій підприємства по створенню і подальшого використання новацій або інновацій. Дана стратегія повністю забезпечує стабільну життєдіяльність та розвиток будь-якого підприємства. Основна мета стратегії НДПКР це розробка та впровадження інновацій. Стратегія НДПКР перебуває у постійному і постійному зв'язку з

фундаментальними та прикладними дослідженнями конкретних наукових напрямків» [49].

Щоб підприємство могло дотримуватися поставлених цілей, зберігаючи при цьому гнучкість в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища, його система управління повинна забезпечувати:

- 1) «Визначити загальний напрямок розвитку;
- 2) Правильно вибрати стратегію розвитку;
- 3) Чітко вибирати напрямок використання та розумно розподіляти ресурси;
- 4) Оцінити правильність ступеня відповідності СПП встановленій стратегії;
- 5) Ефективність системи управління СПП;
- 6) Наявність систем стратегічного контролю.

Серед таких положень лідирує стратегічне управління» [71].

Кожна функція планується, організується, мотивується, контролюється та координується. А коли це так, то всі ці функції можуть бути виділені як окремі функціональні стратегії: «маркетингова стратегія; стратегія НДПКР; виробнича стратегія; фінансова стратегія; кадрова стратегія, або стратегія управління персоналом; стратегія матеріально-технічного постачання, тощо. Маркетингова стратегія полягає у створенні системи маркетингової інформації; оптимізації ціноутворення; роботі з товаром; організації системи збуту; організації просування. Стратегія науково-дослідних проектно-конструкторських розробок (НДПКР) – це план дій підприємства зі створення й подальшого використання новацій або інновацій. Ця стратегія взагалі забезпечує стабільну життєдіяльність і розвиток будь якого підприємства. Головною метою стратегії НДПКР є розробка і впровадження інновацій. Стратегія НДПКР знаходиться в постійному та нерозривному зв'язку з фундаментальними і прикладними дослідженнями відповідних наукових напрямків». «Виробнича стратегія є ключовою у процесі одержання доданої вартості. Діяльність, що спрямована на виробництво продукції, є найголов-

нішою відмітною рисою для підприємства». Спрямованість цієї стратегії – виробничий процес, точніше, його здійснення з максимальною ефективністю. Виробнича стратегія підприємства створюється «з урахуванням: наявності матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів; техніко-організаційного рівня виробництва; виробничого потенціалу; часу, необхідного для своєчасного переходу до випуску нового продукту; об'єму потрібних капіталовкладень; висококваліфікованого персоналу. Фінансова стратегія у загальному вигляді представляє план фінансового розвитку підприємства. Вона є фундаментом стосовно вибору напрямку розвитку з урахуванням необхідних змін в структурі капіталу та ін. У основу розробки фінансової стратегії покладено процес балансування матеріальних та фінансових потоків. [49].

Виключно фінансова стратегія визначає доцільний напрямок фінансової діяльності підприємства, направляє на економію усіх видів витрат та мобілізацію капіталу для підтримки, в основному, маркетингових, виробничих й інших функціональних стратегій. Стратегія управління персоналом ґрунтується на оптимальному використанні даних стратегій: стратегія підбору і навчання персоналу; стратегія винагороди й мотивації; стратегія забезпечення відповідності конкурентній стратегії та ін. Стратегія матеріально-технічного забезпечення націлена на ідеальний розподіл та забезпечення достатньої швидкості матеріальних потоків. Забезпечення підприємства відповідними ресурсами для виробництва продукту необхідної якості, змісту та дизайну на сьогодні є одним з стратегічних завдань, що важко вирішуються» [49].

Стратегія розвитку матеріально-технічної бази підприємства (МТБП) відноситься до «варіативного рівня стратегій, оскільки вона залежить від вимоги трансформування зон компетентності підприємства. Ця вимога встановлена та формалізована в рамках кількох ознак стратегії на нормативному рівні, розробка яких є обов'язковою. Крім того, стратегія розвитку МТБП – це невизначена в часі послідовність дій, узагальнене уявлення методів та прин-

ципів, за допомогою яких досягається відповідність елементам МТБП та сферами компетенцій підприємства. Водночас стратегія управління розвитком МТБП міститься у механізмі управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства» [72].

«Логістична стратегія – це поєднання рішень, планів та заходів, пов'язаних з ефективним управлінням матеріальними та супутніми їм потоками (інформаційними, фінансовими та ін.). Основне завдання логістичної стратегії – формування зв'язку між стратегіями корпоративного, ділового і функціонального рівнів для найбільш вдалого управління матеріальними та супутніми потоками. Серед великої кількості логістичних стратегій, котрі використовуються підприємствами, треба виділити основні, базові. Це стратегії: мінімізації загальних логістичних затрат; покращення якості логістичного сервісу; мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру; логістичного аутсорсингу» [49].

«Формалізація стратегії будь-якої організації, а згодом й розробка стратегічного плану ґрунтується на врахуванні значної кількості факторів, які мають вплив на визначення саме стратегічних цілей. Отже, при цьому для керівництва підприємства, фірми або компанії надзвичайно важливо виділити та врахувати такі фактори: стратегії значно вищого рівня, тобто ділову та корпоративну, так як вони формують мету організації і головні шляхи її досягнення; середовище, у якому ведеться бізнес, тому що воно включає і акумулює у собі усі фактори, котрі впливають на діяльність організації у цілому та на які організація не має жодного впливу; основні компетенції підприємства. Стратегічні цілі направлено на: забезпечення значно вищих темпів зростання, ніж в середньому у галузі; збільшення частки ринку; покращення якості продукції і наданих послуг, порівняно з конкурентами; досягнення низького рівня витрат; покращення іміджу підприємства; на проникнення на закордонні ринки та ін.» [49].

Головні цілі стратегічного характеру розробляються вищим керівництвом у таких сферах:

1. «Сфера загального економічного стану підприємства у галузі: положення на ринку, котре описується такими показниками: частка ринку, об'єм продажів, частка ринку відносно основних конкурентів, частка окремих продуктів в загальному обсязі продажів, рівень проникнення на міжнародні ринки; продуктивність, яка виражається у обсязі виробленої в одиницю часу продукції чи на одного працюючого, в віддачі з одиниці виробничих потужностей та ін.; потужність організації, яка виражається у цільових показниках, які стосуються розміру потужностей, що використовуються, кількості одиниць техніки та ін.; якість товарів та послуг, а також рівень витрат порівняно з конкурентами; розробка, виробництво продукту та відновлення технології, яка описується в даних показниках, як величина витрат на виконання проєктів у області НДР, терміни і обсяги виробництва продукту, терміни виведення нового продукту на ринок, а також використання сучасних технологій» [49].

2. Сфера роботи з клієнтами (покупцями): швидкість обслуговування покупців, рівень задоволення, а також покращення репутації серед споживачів тощо.

3. Сфера роботи зі співробітниками: зміни на підприємстві та управлінні, котрі відбиваються у показниках, які встановлюють терміни завдання організаційних змін, задоволення потреб співробітників, зміна кадрів, покращення кваліфікації персоналу тощо. «Економічна криза загрожує не лише фінансовими проблемами та ослабленням конкурентних позицій на ринку, а й втратою кваліфікованих спеціалістів, без яких неможливо успішно вести бізнес. Крім того, підприємство втрачає експертів не лише в прямому, а й у переносному значенні, коли падає їх компетентність, ініціатива, впевненість та оптимізм щодо завтрашнього дня. Мотиваційна сфера особистості – це не просто ієрархія потреб і мотивацій, це ієрархія цілей, стратегічних планів і очікуваних результатів, які існують для того, щоб активізувати діяльність людини взагалі і трудову діяльність людей зокрема» [73].

4. Сфера соціальної відповідальності: надання допомоги суспільству; об'єм допомоги, терміни проведення благодійних акцій тощо.

Головними принципами прийняття стратегічних рішень є [49]:

- збалансованість цілей – визначає необхідність формування нових орієнтирів розвитку і визначеного комплексу заходів стратегічного значення;
- ініціативність – визначається глобальним баченням, тривалими управлінськими переконаннями і професіоналізмом;
- узгодженість – завдяки тому, що завдання і методи діяльності погоджуються з визначеними цілями розвитку підприємства;
- адаптивність – як наполегливий пошук джерел стратегічних можливостей шляхом заглиблення, збору організаційних знань, досвіду і головних світових практик;
- збалансованість інтересів основних груп учасників – через прийняття стратегічних рішень шляхом реалізації політики діалогу і узгодженості;
- мотивація розвитку – формується через розуміння і підтримку стратегічних рішень та бажання персоналу до втілення у життя.

«Формування стратегії розвитку аграрних підприємств повинно базуватися на: забезпеченні перманентного покращення якості продукції, її цікавості для споживача; оптимізації пропозиції товарів та доступних споживачеві цін; створенні ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів з посередницькими торговими фірмами і агенціями; врахування національних особливостей і специфіки запитів споживачів в різних областях» [54].

При формуванні стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства потрібно враховувати помітні ускладнення, які пов'язані з особливостями сільського господарства: залежність результатів діяльності від навколишнього середовища; доступність території аграрних підприємств і їх господарських об'єктів стороннім особам, таким чином необхідність докладання зусиль для збереження майна, вирощеного врожаю; залежність від міжнарод-

них цін на ресурси і продукцію; потреба у залученні сезонної робочої сили і труднощі щодо управління нею.

Головними шляхами стратегічного розвитку аграрних підприємств повинно бути: «науково обґрунтована система ведення господарства у відповідності до природно-кліматичних і економічних умов з урахуванням розвитку на майбутнє; створення достойної матеріально-технічної бази відповідно до обсягу та структури виробництва продукції, системи машин для забезпечення комплексної механізації виробничих процесів, переведення виробництва продукції на промислову основу; селекція та насінництво, виведення нових та покращення районованих сортів культур, проведення робіт для отримання високоякісного насіння сільськогосподарських культур; впровадження науково-обґрунтованих систем землеробства; максимальне зменшення витрат при збиранні врожаю, транспортуванні, зберіганні, переробці і збуті продукції; спеціалізація сільськогосподарського виробництва як умова концентрації фінансово-матеріальних та трудових ресурсів на виробництві головних видів продукції; створення інформаційно-обчислювальної системи планування, обліку, звітності і оперативного управління виробництвом на базі сучасної комп'ютеризації» [2].

1.3. Стратегічна діагностика умов господарювання

«Діагностика (від грец. *diagnosis* - розпізнавання) окреслює визначення змісту і специфіки проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із використанням відповідного набору принципів та методів його проведення» [31].

«Стратегічні проблеми підприємства та причини їх виникнення передбачаються в процесі діагностики. Процес стратегічної діагностики складається з таких етапів: виявлення проблеми шляхом комбінованого та функціонального дослідження різноманітних напрямів діяльності підприємства;

окреслення проблеми; побудова дерева проблем; розробка алгоритму вирішення проблеми; зображення дерева рішень проблем, тобто визначення завдань та взаємозв'язків між завданнями. Проводячи стратегічну діагностику для кожного етапу варто застосовувати специфічні методи: функціонально-цільовий аналіз (ФЦА); причинно-наслідковий аналіз (для вирішення проблеми). Для визначення цілей та взаємозв'язків між завданнями можна використовувати будь-які методи - чи опис системи (з точки зору проблем), чи виключно експертний метод виявлення проблем та зв'язків між ними. Опис систем з точки зору проблем найзвичніший для керівників виробничих підприємств» [32].

Комунікативними джерелами для діагностики підприємств є: паспорт підприємства; виробнича структура; штатний розклад; організаційна структура управління, його функціональних і виробничих структурних підрозділів; стратегічні, середньострокові, оперативні (квартальні, місячні, тижневі, добові) плани і звіти стосовно виробничо-господарської діяльності підприємства і його структурних підрозділів; накази, розпорядження, листи міністерства; нормативно-технічні, методичні документи і правові акти, які регламентують стосунки працівників апарату управління у процесі виконання функцій, положення про підприємство, виробничі одиниці, структурні підрозділи, посадові інструкції спеціалістів і технічних виконавців, процедури управління, норми і нормативи, документообіг, інформаційні потоки, карти організації праці службовців; матеріали документальних ревізій і опитування працівників, як внутрішніми консультантами, так й зовнішніми аудиторськими, консалтинговими фірмами [32].

Виходячи з того, що бізнес слід розглядати як механізм, що знаходиться в стані постійного вдосконалення своєї діяльності, «закономірно виникає питання, з чого почати цей процес. Комплекс діагностичних процедур, очевидно, є початковим етапом будь-якого процесу реструктуризації. Подібно до того, як людині потрібна ретельна діагностика перед початком лікування, бізнес має пройти таку ж ретельну діагностику перед початком трансфор-

мації. Основна роль економічної діагностики полягає в трьох основних функціях, які вона виконує. До них відносяться: функції оцінки (для визначення робочого стану керованих об'єктів), діагностики (для виявлення можливих змін стану) і пошуку (визначення можливих заходів покращення стану суб'єкта управління)» [74].

Стратегічна діагностика підприємства визначає зміст стратегічної проблеми. «В практичному плані зміст терміна «проблема» - це перепони, перешкоди, недостатність будь чого. До стратегічних проблем підприємств належать: суперечності між ринковим зовнішнім середовищем та внутрішньою виробничою орієнтацією; неефективний менеджмент; невисока конкурентоспроможність і їхньої продукції; непіддатлива цінова політика; невідповідність системи управління персоналом конкурентним стратегіям та ін. Однією з найголовніших вимог при виконанні дослідження є вимога комбінованості. Суть цієї умови полягає у тому, щоб забезпечити вивчення різноманітних напрямів діяльності: зовнішнього середовища; системи управління, цілей; задач та реалізованої стратегії; матеріальних ресурсів; фінансів виробництва; продукції; персоналу та ін. Стратегічний аналіз - це багатофакторний, системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, яке дає можливість провести оцінку його потенційних сукупних можливостей. Стратегічний аналіз є складовою одиницею процесу стратегічного управління. Стратегічний аналіз можна розглядати як безперервний процес, котрий потрібний для визначення курсу розвитку підприємства і його корегування. Стратегічний аналіз в цілому є інтегруючим системним аналізом, який використовує результати інших видів аналізу, а саме: фінансового; маркетингового; технологій і організаційного; персоналу» та ін. Результати аналізу служать інструментом для визначення ключових пріоритетів [32].

В динамічних та мінливих умовах зовнішнього середовища України, економічної, політичної та соціальної нестабільності, все більш актуальною стає побудова «ефективної системи управління, у тому числі фінансової си-

стеми, здатної забезпечити реалізацію корпоративних стратегічних цілей, швидке реагування та адаптацію до змін, формування майбутніх конкурентних переваг, що сприятиме зростанню ринкової вартості підприємства та прийняттю наукових та своєчасних управлінських рішень. Аналіз дуже важливий для обґрунтування продуманих управлінських рішень у сфері фінансово-господарської діяльності за різними формами власності та галузями» [75].

Постійна діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища сприяє відповідній оцінці динаміки зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. «Це дозволяє ретельно продумати стратегію підприємства у цілому (корпоративну), а також стратегію різних бізнесів та видів діяльності (ділову). Щоб підтримувати усі елементи контуру управління у динаміці необхідно відповідне інформаційне забезпечення даних процесів. Ціль проведення більшості видів аналізу (економічного, фінансового, та ін.) – опрацювання фактичних масивів ретроінформації. Метою стратегічного аналізу є з'ясування та певною мірою формальний опис об'єкта дослідження, з'ясування особливостей, тенденцій, можливих та неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані щодо об'єкту управління є підґрунтям для визначення загальної концепції і способів управління ним. Функції стратегічного аналізу : описова, роз'яснювальна і прогнозна» [32].

Найважливішою функцією прогнозування в системі стратегії є:

- «визначення можливих цілей і напрямків розвитку прогнозованого об'єкта;
- оцінка соціальних, економічних, науково-технічних та екологічних наслідків реалізації кожного можливого варіанту розвитку об'єкта прогнозування;
- визначення змісту заходів щодо забезпечення можливостей реалізації та зниження загроз від усіх можливих варіантів прогнозування розвитку подій;
- оцінка витрат і ресурсів, необхідних для реалізації розробленого проекту заходів та наслідків щодо обмежень системи «час-гроші» [76].

Під час проведення стратегічного аналізу треба дотримуватися головних принципів стратегічного управління: «розумної доцільності, котра припускає, що стратегічне управління має значення тільки при постановці реально досяжної соціальної економічно доцільної мети; зворотного зв'язку, який визначає залежність стратегічного управління від динаміки зовнішньої ситуації та попередньої динаміки внутрішнього стану соціальної організованої системи; системності, яка викликає системні взаємозв'язки стратегічного управління з іншими типами, класами та видами управлінської діяльності у системі управління, з динамікою навколишнього середовища, а також різноманітних видів управлінської діяльності; системності передбачає системні взаємозв'язки наявних чи потрібних засобів та способів реалізації конкретного варіанта стратегічного напрямку досягнення поставленої мети; черговість поетапного досягнення мети, котре передбачає облік на кожному етапі реалізації стратегічних програм всіх попередніх та прогнозованих результатів як в самій системі, так і у навколишнім середовищі; різновидів стратегічних рішень, які свідчать про те, що може бути декілька варіантів досягнення мети; ймовірності результатів, котре передбачає «м'якість», послідовність базових, прогнозованих параметрів стратегічних рішень, котрі утворюють область припустимих значень поетапних цільових результатів» [32].

Середовище непрямого впливу діє на усі підприємства одразу, а не особисто на кожне окреме підприємство. «Загальний стан зовнішнього середовища може бути доведеним за допомогою ось таких груп чинників:

1. Стан економіки і ринків (економічні фактори): характер економіки і економічних процесів (в тому числі інфляція чи дефляція); система оподаткування і якість «економічного законодавства» (у тому числі можливості вивезення прибутків); розміри економічної підтримки окремих галузей (підприємств); загальна кон'юнктура національного ринку; масштаби і темпи зростання або зменшення ринку (взагалі); розміри і швидкість зростання сегментів відповідно до інтересів підприємства; стан фондового ринку; інве-

стиційні процеси; ставки банківського проценту; система ціноутворення і рівень централізовано регульованих цін; ціна землі.

2. Дії уряду (політико-інституційні фактори): сталість уряду; державна політика приватизації/націоналізації; державний контроль та координація діяльності підприємств (загалом); межі протекціонізму; підвищення/зменшення значення уряду як замовника; міждержавні угоди з іншими урядами; рішення уряду стосовно підтримки конкретних галузей підприємств (пріоритети); умови забезпечення рівня зайнятості; державна політика стосовно забезпечення ресурсами зазначених галузей та підприємств; рівень корупції державних структур; рівень економічної незалежності держави.

3. Структурні напрямки: структура галузей національної економіки; поява нових галузей; ліквідація діяльності «застарілих» галузей; вплив міжнародного розподілу праці на діяльність конкретних галузей та підприємств; зміни оптимальних розмірів підприємств» [78].

4. Науково-технічні напрями: «технологічні прориви»; зменшення чи продовження «життєвого циклу» технологій; важливість наукоємних виробництв та продукції; критерії до науково-технічного рівня виробництва, котре забезпечує конкурентоспроможність; вимоги до кваліфікації кадрів високо-технологічних виробництв; критерії до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

5. «Природно-екологічна складова: природно - кліматичні умови; територіальне розміщення корисних копалин та природних ресурсів; розміщення великих промислових та сільськогосподарських центрів; законодавство з економічних питань (можливість змін та обмеження, що ними зумовлені); стан екологічного середовища і його вплив на виробництво.

6. Тенденції ресурсного забезпечення: структура та наявність національних ресурсів; імпорт/експорт; рівень дефіцитності ресурсів, котрі споживаються наявними підприємствами; доступність ресурсів (ціни і затрати на перевезення).

7. Демографічні тенденції: кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни у окремих групах і у їх доходах); наявна і потенційна кількість робочої сили; кваліфікаційні ознаки робочої сили (якість робочої сили).

8. Соціально-культурна складова: сприяння/недовіра до приватного бізнесу; відносини «підприємство — громадські організації»; «економічний націоналізм», відношення до іноземців; профспілкова активність та вплив профспілок на формування громадської думки» [78].

9. Непередбачувані обставини стратегічного характеру та можливі межі стратегічного планування (головний перелік і часові оцінки).

10. «Міжнародне середовище: структура господарства країни; характер розподілу доходів; середній рівень заробітної платні; ціна транспортних послуг; інфляція і ставки банківського відсотка; обмінний курс валюти відносно країни-партнера; рівень ВВП; ступінь податків. Є також інші фактори, котрі не мають виключно економічної природи, проте їх варто враховувати: кількість та густота населення; професіональний рівень та ступінь грамотності; якість та кількість природних ресурсів; рівень технології; специфіка конкурентної боротьби. Потрібно знати, що співпраця виключних підприємств з оточенням має деяку особливість: окремі компоненти середовища неоднаково впливають на конкретні підприємства. Рівень впливу залежить, зазвичай, від розмірів та галузевої належності підприємства, територіальної ознаки і якості управління та ін.» [78].

На сучасному етапі наукової думки, існує широко диференційована «система принципів стратегічного управління ефективністю діяльності суб'єктів управління. Ці принципи можна розділити на три ключові групи: системні принципи; принципи розробки; принципи управління. Суттєва диференціація принципів стратегічного управління ефективністю підприємства зумовлена стрімкою еволюцією та змінами сучасної структури управління та механізму розвитку підприємства. Ці характеристики призводять до розши-

рення числа принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства, фірми» [77].

Найдоцільнішим підходом до аналізу загального зовнішнього середовища є системний підхід, котрий дає змогу відстежувати не тільки зміни у межах окремих складових, а і їхній взаємний зв'язок. «Дослідження системи факторів для аналізу зовнішнього середовища передбачає ось такі особливості: «взаємозв'язок факторів, котрі визначаються силою, з якою зміна одного фактору впливає на інші фактори зовнішнього середовища; складність системи факторів, які впливають на підприємство, викликана кількістю, різноманітністю зв'язків та наслідків впливу; активність та рухомість, тобто відносна швидкість й різні темпи змін факторів середовища; невизначеність інформації про середовище і невпевненість в її точності. В міжнародній економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища здійснюють завдяки PEST-аналізу: P - political and legal environment (політико-правове середовище); E - economic environment (економічне середовище); S - sociocultural environment (соціокультурне середовище); T - technological environment (технологічне середовище). Отже, зовнішнє середовище прямого впливу - це набір факторів, котрі формують довгострокову прибутковість (збиток) підприємства, безпосередньо впливають на можливість та можливість підприємства проводити вдалу конкурентну боротьбу на ринку і на котрі воно може впливати через ефективну систему стратегічного управління» [32].

Традиційна галузева діагностика передбачає структурований аналіз функціонування будь-якої галузі економіки і її учасників з метою розкриття потенціалу прибутковості, а також сил, що могли б підвищити чи зменшити прибутковість галузі, виробітку заходів стосовно захисту галузі від руйнівних конкурентів. Теорія галузевої організації багато в чому виходить із того, що основним відмінним критерієм підприємств є їхній розмір, а фактично - частка ринку і ринкова влада. При цьому в умовах недосконалої конкуренції можуть бути створені такі бар'єри входження в галузь, котрі зможуть захи-

стити надходження функціонуючих в ній підприємств. Однак, відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних стратегій і їх різновидів.

Загальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії немає: навіть для різних підрозділів чи видів товарів можуть бути потрібні різноманітні стратегії для окремих підрозділів всередині компанії чи видів товарів. Усі компанії повинні визначити, яка стратегія краще усього діє, враховуючи її положення у галузі, цілі, можливості та ресурси [67].

Висновки до розділу 1

1. Узагальнено етапи розвитку управління від поточного планування до стратегічного управління.

2. Упорядковано підходи до визначення стратегічного управління. Аналіз і узагальнення різних підходів і визначень надало можливість зробити висновок, що стратегічне управління – це постійний процес розвитку підприємства, котрий пов'язаний з постановкою цілей та задач, необхідності врахування зовнішнього та внутрішнього середовища для забезпечення конкурентних переваг.

3. Здійснено аналіз підходів до побудови систем стратегічного управління підприємством: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління ранжируванням стратегічних задач», управління через врахування «слабких сигналів», «управління у умовах стратегічних несподіванок».

4. З'ясовано зміст категорії стратегія: це модель певних рішень, дій, довготривалий план підприємства, мистецтво мати потрібних фахівців і активи з метою досягти конкурентних переваг. У залежності від класифікаційної риси розподіляють стратегії: за рівнем управління, на котрому

розробляється стратегія; за стадією «життєвого циклу» досягнення конкурентних переваг.

5. Вивчено зміст стратегій, які існують на різних рівнях: корпоративному, діловому, функціональному та операційному. Розглянуто п'ять основних конкурентних стратегій: а) стратегії лідерства стосовно витрат; б) стратегії широкої диференціації; в) стратегії оптимальних витрат; г) сфокусованої стратегії лідерства стосовно витрат; д) сфокусованої стратегії диференціації. Проведено аналіз змісту і послідовності етапів загального зовнішнього середовища і проаналізовано зміст чинників, котрі його визначають. Охарактеризовано зміст чинників галузевої діагностики.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз стратегічних складових потенціалу розвитку Кіровоградської області

Кіровоградська область, як адміністративно-територіальна одиниця у складі України, виникла 10 січня 1939 року. Вона розташована у центральній частині України на перетині річок Дніпра та Південного Бугу. Значна частина території області розташована на правобережжі Дніпра, і тільки селище міського типу Власівка розташоване на його лівому березі. Площа Кіровоградщини займає 24,6 тис кв. км, що становить 4,1% від площі України (додаток А). Кропивницький – це адміністративний центр області. Область ділиться на 4 райони: Голованівський, Кропивницький, Новоукраїнський і Олександрійський. В складі області 4 міста обласного та 8 - районного підпорядкування, 27 селищ міського типу, 990 сільських населених пунктів. Через територію області проходять залізничні магістралі, що зв'язують головні промислові і сільськогосподарські регіони Півдня з Південним Заходом та

Центром України. Мережа автомобільних доріг і наявність різного виду транспорту сприяють потенційній можливості для розвитку регіону, а саме: нарощування транзитного потенціалу, об'ємів перевезень вантажів та пасажирів, розвитку туристичної діяльності та ін. [18,с. 7].

Кіровоградська область – це одна з найменш населених областей України з дуже малою щільністю населення (38,5 осіб на км²). Чисельність населення області поволі скорочується, особливо у сільській місцевості. Від часу Всеукраїнського перепису населення (05 грудня 2001 року) на початок 2019 року фактичне населення області скоротилося на 185,6 тис.осіб, чи на 16,4%, в тому числі міське – на 84,1 тис.осіб (на 12,3%), сільське – на 103,5 тис.осіб (на 22,9%). За 2014-2018 роки населення області скоротилося (за оцінкою) на 35 тис. осіб, в тому числі у міських поселеннях – на 17,1 тис осіб, у сільській місцевості – на 17,9 тис. осіб. Скорочення чисельності населення зумовлено, у першу чергу, через його природне скорочення (перевищення кількості смертей над кількістю народжень). В 2018 році у області: 7077 новонароджених (у 2014 році – 10576 дітей). Рівень народження зменшився з 10,7‰ у 2014 році до 7,4‰ у 2018 році, в тому числі в міських поселеннях – з 10,4‰ до 7,4‰, в сільській місцевості – з 11,4‰ до 7,6‰. Природне зменшення населення – склало 8407 осіб, чи 8,8 особи на 1000 фактичного населення (в Україні – 5,9 осіб); задокументовано 15484 померлі особи (в 2014 році – 16716 осіб). Межа смертності зменшилась з 17 осіб на 1000 жителів фактичного населення області в 2014 році до 16,3 особи – в 2018 році. Чисельність фактичного населення області, за оцінкою, на 01 січня 2019 року складала 945,5 тис.осіб, з них міське – 63,2% (597,9 тис. осіб), сільське – 36,8% (347,6 тис. осіб) (2,2% від загальної чисельності населення України). Населенню області властивий регресивний тип вікової структури, тому що частка прабатьків суттєво переважає частку дітей [15, с.15].

Чисельність населення на 01 січня 2022 року була 903,7 тис. осіб.

У Кіровоградській області – потужно розвинений промисловий потенціал. Промисловість області забезпечує 21,7 % валової доданої вартості, кот-

ра створюється у області. Значимо важливими для економіки області є машинобудування і харчова промисловість – галузі, котрими забезпечується найбільша частка валової доданої вартості. Загальний обсяг реалізованої промислової продукції області харчова промисловість складає 56,6 %, постачання електроенергії, газу, пари і кондиційованого повітря – 12,9 %, машинобудування – 9,1 %, металургія – 9,0 %, добувна промисловість – 3,6 %. Продукція промисловості покриває значну частку товарного експорту області. Головними експортними позиціями були жири і олії тваринного чи рослинного походження (55 % в структурі експорту товарів області), машини, обладнання і механізми; електротехнічне обладнання (10,7 %), продукти рослинного походження (10 %), готові харчові продукти (15,5 %), мінеральні продукти (3,7 %). Вклад працівників промисловості області в розвиток економіки країни більше, ніж помітний [33, с. 136].

Дякуючи помірно континентальному клімату, наявності родовищ мінеральних та радонових вод, унікальних природних та рукотворних пам'яток Кіровоградщина володіє грандіозним туристично-рекреаційним потенціалом і має усі необхідні умови для відпочинку, лікування та туризму.

Конкурентоспроможність регіону, що доводиться великою кількістю наукових досліджень, визначається наявністю і ефективністю використання стратегічного потенціалу, котрий, спираючись на ресурсну базу, має такі складові, що забезпечують області регіональні переваги. Відповідно до концепції В. Мікловди і його однодумців, стратегічний потенціал регіону характеризується матеріальною і творчою складовими, що на практиці приймають форми, показані на рис. 2.1 [34].

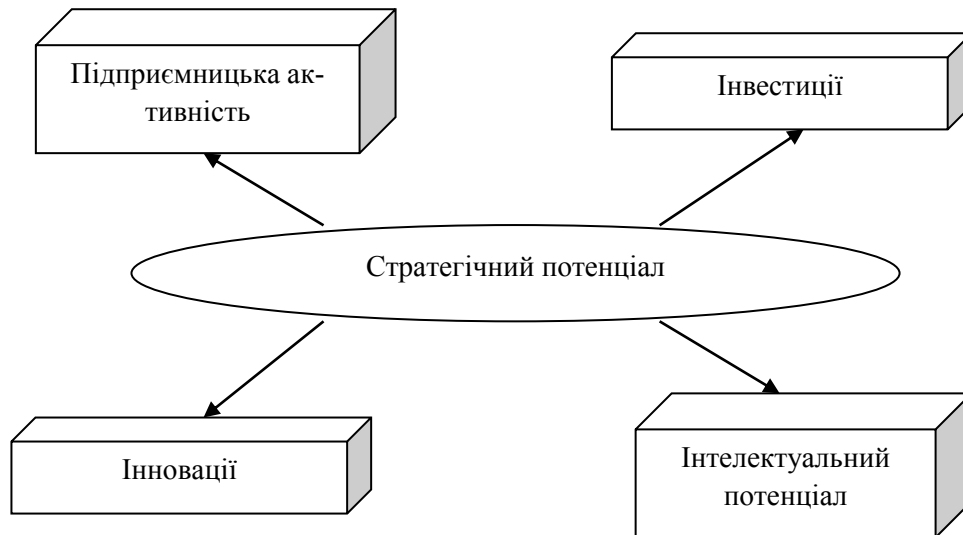


Рис. 2.1. Елементи стратегічного потенціалу регіону [34].

Важливість підприємництва для регіональної конкурентоспроможності неможливо переоцінити. Адже, у дослідженнях українських науковців доведено, що роль підприємництва у економічному розвитку полягає у такому:

- «підприємництво є важелем для зміни структури економіки якісного спрямування, розширення новітньої сфери, покращення ефективності виробництва у регіоні;
- розвиток підприємництва надає «поживне середовище» для конкуренції, як кажуть, «бульйон», котрий формує імпульси для змагання бізнесових ідей і форм їх втілення;
- можна стверджувати, що підприємництво є каталізатором, ендегенним фактором економічного розвитку;
- підприємництво допомагає економії та раціональному використанню усіх ресурсів. Діяльність підприємця нероздільно пов'язана з господарським ризиком;
- підприємництво забезпечує потужні стимули щодо високоефективної праці» [35].

Мале та середнє підприємництво (далі – МСП) має важливу роль в розвитку регіону. У Кіровоградській області зареєстровано майже 38,3 тис.

суб'єктів, чи 99,9% від загальної кількості суб'єктів підприємництва у регіоні [36].

МСП Кіровоградщини - це

- «401 середнє підприємство, яким забезпечується 36,4% загального обсягу реалізованої продукції, робіт та послуг і у котрих зайнято 3,4 млн. працівників;

- 8,1 тис. малих підприємств, котрим забезпечується 19,8 загального обсягу реалізованої продукції, робіт та послуг і в яких зайнято 4,9 млн. працівників, з котрих 3,5 млн. – це суб'єкти мікропідприємництва;

- 5,5 млн. осіб – фізичні особи підприємці (скорочено – ФОП)» [31] .

Більше всього суб'єктів малого та середнього підприємництва (в т.ч. ФОПів) сконцентровано у сферах торгівлі, сільського господарства і промисловості: в торгівлі – 49,3% від загальної кількості суб'єктів МСП; в сільському господарстві – 12,6%; в промисловості – 6,1%; у інших видах економічної діяльності – 32%. В сфері МСП зайнято 136,8 тис.осіб, чи 96,9% від загальної чисельності зайнятих працівників у області, в т.ч. у: середніх підприємствах – 51,7 тис.осіб, чи 36,6%; малих – 38,5 тис.осіб, чи 27,3%, з них в мікропідприємстві – 17,4 тис.осіб, чи 12,3%. У регіоні є потреба у виробничих професіях [15], (додаток Б).

Кіровоградщина має вигідне географічне положення, потужну багатогалузеву промисловість, розгалужену транспортну систему тому, є потенційним регіоном для залучення інвестицій. Всі ці фактори сприяють інвестиційному розвитку і інвестиційній привабливості регіону. Можна стверджувати, що перевагами регіону є родючі чорноземи, завдяки чому регіон посідає четверте місце у Україні, та на основі цього розвивається виробництво сільськогосподарської продукції. Крім того, регіон привабливий для інвестування у плані видобувної промисловості, на території області – великі запаси мінерально-сировинних ресурсів. Зазначимо, що область є повноправним членом найбільшої мережі регіонів у розширеній Європі – Асамблеї єв-

ропейських регіонів. Кіровоградщина ефективно співпрацює з інституціями ЄС у Україні [32].

«В 2016 році найбільш рентабельними були капітальні інвестиції підприємств за рахунок власних коштів в Вінницькій (159,9%), Сумській (136,2%), Кіровоградській (129,2%), Черкаській (127,5%) і Запорізькій (123,9%) областях. В 2018 році у п'ятірку регіонів, котрі мають найнижчу питому вагу за обсягами капітальних інвестицій ввійшли Закарпатська, Рівненська і Кіровоградська області, в 2019 році – Кіровоградська, Рівненська і Сумська області. До складу регіонів аутсайдерів у напрямку забезпечення обсягу прямих іноземних інвестицій у розрахунку на 1 особу також є Кіровоградська і Чернівецька область. Проте, виявлено, що в 2020 році збільшується об'єм прямих іноземних інвестицій у розрахунку на 1 особу в Кіровоградській області на 65,6%, та до трьох регіонів аутсайдерів за обсягами прямих іноземних інвестицій у розрахунку на 1 особу належали Луганська, Тернопільська та Чернівецька області» [38].

В Україні простежується негативна тенденція, зв'язана з прямими іноземними інвестиціями. В першому кварталі 2020 року був зафіксований приплив інвестицій на рівні 943 млн доларів, а у першому кварталі 2021 року – відтік на суму майже 1,6 млрд., (додаток В),. В Національному банку України відтік пов'язують з вилученням реінвестованих доходів підприємств та компаній реального сектору економіки [39].

Підприємствами і організаціями Кіровоградської області в січні–грудні 2020 р. за рахунок всіх джерел фінансування освоєно 5637,9 млн.грн капітальних інвестицій, що на 36,7% менше, аніж в січні–грудні 2019 р. (по Україні – на 38,2%). Основним джерелом фінансування капітальних інвестицій були власні кошти підприємств і організацій, за рахунок котрих освоєно 73,2% всіх капіталовкладень. На кожного жителя області у середньому було 6043 грн капітальних інвестицій. Цікаво, що найбільші частки капітальних інвестицій в січні–грудні 2020 р. освоєні підприємствами сільсько-лісового і рибного господарства – 42,7% загального обсягу капітальних

інвестицій області, промисловості – 26,5%, державного управління і оборони; обов’язкового соціального страхування – 14,5% [37].

Інвестиції у Кіровоградській області в 2021 році склали 6,5 млн. грн. Індекс капітальних інвестицій склав 100,3 % [31].

Також одним із елементів стратегічного потенціалу є інноваційна активність на підприємствах Кіровоградської області, яка привертає увагу до проблем фінансування інновацій.

Розв’язання питань конкурентоспроможності, розквіту, створення робочих місць та посилення ролі Європи на світовій арені є наслідком від «формування потужної економічної бази на основі розвитку європейського дослідницького простору, здійснення досліджень та розробок й стимулювання інноваційної діяльності. Формування національної економічної моделі розвитку на основах сталості, інноваційності, цифровізації тощо передбачає створення конкурентоспроможної у масштабному вимірі інноваційної екосистеми як сукупності взаємопов’язаних організацій (структур), що продукують та (або) комерціалізують нові знання та технології, й комплексу інститутів правового, фінансового і соціального характеру, які забезпечують взаємозв’язок навчальних, наукових, підприємницьких та некомерційних організацій й структур в усіх сферах економіки і суспільного життя. Суттєвою складовою формування конкурентних інноваційних екосистем є розвиток і плідна реалізація наукового потенціалу регіонів країни» [40].

Отже, стратегічний потенціал регіону представляють працівники, задіяні в виконанні наукових досліджень та розробок (НДР). Їх кількість по Кіровоградській області в 2010 році складала 505 осіб, в 2015 році – 414 осіб, а у 2020 році – 132 особи. Це достатньо низькі показники, найнижчі по всій Україні. Протягом 2010-2020 рр. кількість зменшилась на 73,8% чи в 3,82 рази [31]. Крім того, найбільше скорочення було також у Тернопільській (в 2,67 рази) і Сумській (в 2,28 рази) областях. Фактично половина усіх працівників, які задіяні у виконанні НДР, зосереджена у м. Києві (47,8%). В семи областях України (Харківській, Дніпропетровській, Львівській, Запорізькій, Одеській,

Київській і Миколаївській) в виконанні НДР бере участь приблизно 42% усіх працівників. В сімнадцяти областях в здійсненні НДР задіяно менше 10% всіх працівників даної сфери [36].

До найголовніших сучасних економічних закономірностей, притаманних більшості країн, належить інтелектуалізація економічного та взагалі соціального життя. Інтелектуалізація ґрунтується на науково-технічному базисі виробництва, на підвищенні соціально-економічного прогресу у країні, від демократичності управління. З іншої сторони, саме інтелектуалізація сприяє переходу на ще вищі щаблі розвитку суспільства. У інноваційних системах за кордоном головну роль каталізатора науково-технічного прогресу мають університетські кадри, котрі забезпечують дифузію знань і сприяють інтелектуалізації економіки регіону [34, с. 169].

У Кіровоградській області є чотири вищі навчальні заклади. Один з них, Центральноукраїнський національний технічний університет, має статус національний», адже саме цей університет традиційно вважається провідним серед галузевої групи закладів (установ) гуманітарної сфери [31].

У 2020 році Кабінет Міністрів України змінив підхід фінансування закладів вищої освіти (ЗВО). Розподіл видатків держбюджету серед ЗВО наразі відбувається «відповідно до спеціальної формули на основі показників освітньої, наукової і міжнародної діяльності закладів вищої освіти. Згідно цієї формули Центральноукраїнський національний технічний університет отримав фінансування в розмірі 104,4% від обсягів 2019 року. Приріст +4,4% – найвищий серед трьох ЗВО Кіровоградської області, котрі підпорядковуються Міністерству освіти і науки України. Університети з найкращими результатами діяльності отримують значне фінансування порівняно із бюджетом минулого року. Формула розрахунку співвідношення рівня фінансування 2020 року до рівня фінансування 2019 року включає такі фактори, як: показник масштабу діяльності; показник регіональної підтримки; показник наукової діяльності; показник міжнародного визнання; показник працевлаштування випускників тощо. Крім того, береться до уваги обсяг коштів на до-

слідження, котрі залучає ЗВО. Таким чином, обмеження для мінімальної і максимальної зміни бюджету 2020 року від бюджету 2019 року складало 95% та 120%» [41].

Негативним є зменшення кількості аспірантів – 286 осіб в 2005 р., 254 особи в 2010 р., 176 осіб у 2015 р., 156 осіб у 2019 р. [31]. Це негативно відображається на кадровому потенціалі університетів області і науково-дослідних установ.

Науковці дослідили, що фактор технологічного рівня належно використовується у побудові конкурентоспроможності України, її регіонів і галузей, певні деструктивні процеси призводять до зниження науково-технічного потенціалу країни, а відсутність комплексної програми технологічного розвитку промисловості України не сприяє інноваційній активності підприємств [42].

2.2. Тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області

В масштабі України на Кіровоградську область припадає 2,7% сільського населення та 4,8 % сільськогосподарських угідь, а питома вага області у загальному обсязі виробництва валової продукції сільського господарства України міцно утримується на рівні 4-5 %. Сільськогосподарським комплексом створюється більше ніж 31% валової доданої вартості (ВДВ) області (в 2010 році – 19,8%). В сільськогосподарському виробництві залучено 1,8 млн. га ріллі (71,8 % від загальної площі земельного фонду області); зайнято 106 тис. осіб, чи 28,1% від загальної кількості населення, зайнятого економічною діяльністю. Внесок аграрних підприємств в загальне виробництво валової продукції в 2018 році (за попередніми даними) складав 60,4%, господарств населення - 39,6% [15].

Дуже високі ціни на сировину, матеріали і енергоносії разом з відсутністю кваліфікованих працівників (вплив чинника значно посилюється) респонденти назвали основними чинниками, котрі звужують спроможність підприємств збільшувати виробництво (за результатами опитування підприємств Кіровоградської області в III кварталі 2021 року). Респонденти, котрі планують брати банківські кредити, обирають кредити в національній валюті. За оцінками респондентів, умови доступу до банківських кредитів останнім часом стали більш доступними. Ключовим обмежувальним чинником залучення кредитних ресурсів респонденти продовжують вважати занадто високі ставки за кредитами. Високо оцінено також тиск надмірних вимог до застави і невпевненість в можливості підприємства у визначений термін виконати боргові зобов'язання. Всі респонденти стверджують, що не мають проблем з проведенням операцій з коштами, розміщеними на банківських рахунках (в цілому по Україні – 97,1%), [17].

В 2021 році у Кіровоградській області відбулося збільшення виробництва валової продукції сільського господарства на 46,3% порівняно з 2020 роком, спричинений сприятливими погодно-кліматичними умовами та, як результат, підвищення врожаю сільськогосподарських рослин. Індекс сільськогосподарської продукції склав 146,3% (2020 рік – 67,8%) за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва на 54,6% і невеликого зменшення у галузі тваринництва на 2,2%. Об'єм виробництва валової продукції сільського господарства в кожних категоріях господарств склав 37,1 млрд. грн., в т.ч.: в рослинництві - 33,5 млрд. грн., тваринництві - 3,6 млрд. грн. Обсяг капітальних інвестицій в сільське господарство за 2021 рік був 2,16 млрд. грн. і зменшився на 241,4 млн. грн. у порівнянні з 2020 роком (2020 рік – 2,4 млрд. грн.). З державного бюджету на фінансування програм розвитку агропромислового комплексу області, в тому числі на підтримку сільськогосподарських підприємств і фермерських господарств шляхом більш дешевої відсоткової ставки за залученими кредитами, в 2021 році було спрямовано 164,2 млн. грн., що на 66 млн. грн. більше, ніж в 2020 році [18].

Загалом виробничу діяльність у Кіровоградській області виконують 3855 агропромислових формувань, з яких: державні підприємства – 8 од.; кооперативи – 47 од.; приватні підприємства – 303 од.; господарські товариства – 691 од.; фермерські господарства – 2740 од.; інші суб'єкти господарювання – 66 од. [19].

Зернові культури вирощуються по усій країні, однак центральна і південно-центральна частина України вважаються головними зонами виробництва. Згідно аналізу обсягів вирощування зернових та зернобобових культур в Кіровоградській області протягом останніх 10 років зернові культури охоплюють більше половини засіяних площ (від 55,3 до 60,9%). Посівні площі під зерновими та зернобобовими культурами за останні 10 років у області коливалися від 798,9 до 863,8 тис. га. Аналіз змін виробництва зернових указує на відсутність стійких динамічних закономірностей розвитку галузі і високу залежність від кліматичних факторів. Дійсно, несприятливі погодні умови, а саме весняні заморозки і посуха в період формування та наливу зерна, спричиняли значні втрати та недобори урожаю в 2012-му, 2017-му та 2020 р. [20, с. 31].

До речі, в 2020 році зменшення обсягів агровиробництва в Україні склав 10,4 %, це колосальне падіння з 1994 року [16].

Кіровоградська область виробляє усього 5,13% обсягу виробництва зернових по країні, при чому обсяги виробництва зерна в області більше як у 7 разів перевищують потреби місцевого населення:

$$Рзаб = ВПр / Пр \cdot 100 \quad (2.1),$$

Рзаб – рівень забезпеченості власним зерном, %;

ВПр – валове виробництво зерна у регіоні, ц;

Пр – потреба регіону у зерні, ц» [21].

Протягом останніх трьох років у області вироблено у середньому 35 996 170 ц зерна. На 1 січня 2021 р. у області чисельність постійного населення становила 920 128 осіб. Потребу зазначеної кількості населення у зерні

можна визначити добутком вказаної чисельності на 5,23 ц – проміжний обсяг внутрішнього споживання зерна по Україні на одну людину [22]:

$$P_{заб} = 35996170 / 920128 * 5,23 * 100 = 748,0 \%$$

Індекс сільськогосподарської продукції в Україні впродовж періоду, що аналізується, зазнавав щорічних коливань: після зменшення його значень відбувалось їх зростання та навпаки. Починаючи з 2012 року, у структурі виробництва продукції рослинництва значно зросла частка Кіровоградської області (+3,6 в. п.). Однією з трьох найбільш «аграрних» в Україні (з часткою сільського господарства у ВДВ >30%) в 2017 р. була Кіровоградська область (поряд з Херсонською і Хмельницькою областями) [23, с. 28].

За показниками Державної статистики, в січні-липні 2021 року індекс сільськогосподарської продукції у Україні підвищився на 2,5% (після зниження на 8,2% в січні-червні 2021 року) за рахунок високих темпів зростання виробництва продукції рослинництва – на 7% («мінус» 26,4% відповідно). Підвищення виробництва в рослинництві відбулося в умовах виходу на активну фазу збиральної кампанії в південних регіонах з отриманням високої врожайності майже усіх культур. Врожайність зернових культур підвищилася на 18% порівнюючи з минулим роком. Зібрано понад 31 млн тонн зернових, а це на 11% більше по відношенню до 2020 року. Виробництво продукції рослинництва підприємствами, котрі в загальному обсязі займають 64,6%, підвищилося на 8,5% у січні-липні 2021 року (на перевагу «мінус» 15,7% в січні-липні 2020 року), господарствами населення – на 4,4% (проти «мінус» 2,5% відповідно). Не дивлячись на складні погодні умови, зростання виробництва продукції рослинництва зафіксовано і у Кіровоградській області - на 13,8%. Стримуючим фактором розвитку сільського господарства залишається напружена ситуація в тваринництві, де за підсумком січня-липня 2021 року зменшення виробництва складало 4,9% по Україні [24].

В загальній структурі виробництва зернових та зернобобових і технічних культур домінують три основні культури, а це соняшник, кукурудза і пшениця. Головними причинами переважання зазначених видів продукції у

сільськогосподарських підприємствах є висока оборотність інвестицій у рослинницькій галузі, висока прибутковість цих культур, передусім у останні роки, можливість застосування інтенсивних технологій, доступ крупного аграрного бізнесу на ринок продовольства, а саме зовнішній [15].

В Кіровоградській області у 2021 році зібрали рекордний урожай кукурудзи – це понад два мільйона тонн. У 2020 році було менше вдвоє. У 2021 році кукурудзу у області вирощували чотири тисячі господарств. Чинники, котрі вплинули на врожайність – внесення достатньої кількості мінеральних добрив, погодні умови та, звичайно, людський фактор [27].

У 2022 році в Кіровоградській області засіяли площі, заплановані під ярі зернові культури і кукурудзу, виконали план стосовно посівів пшениці і вівса та збільшили прогнозовані площі посівів ранніх ярих ячменю і гороху. Внаслідок військової агресії РФ Україна втратила частину місць зберігання пального разом із частиною його запасів, тому не всі постачальники пального здійснили свої зобов'язання перед сільгосптоваровиробниками. Отже, аграрії купували європейське пальне. В порівнянні з 2021 роком посівні площі під ранніми зерновими культурами розширилися на 8%, площі під ярими зерновими залишили на рівні минулого року. Площі посівів технічних культур, порівнюючи з 2021 роком, збільшили на понад 3,5%. Зробили це за допомогою збільшення посівних площ озимого ріпаку [26].

Зростають обсяги експорту сільськогосподарської продукції рослинного походження (додаток Д).

Кукурудзу в основному експортують. У 2020 році Україна продала понад 51 мільйон тонн зернових, це принесло 9,4 мільярдів доларів США доходу. За обсягами експорту Україна поступилася тільки США. Збут сільськогосподарської продукції України дорівнює 40% усієї виручки від експорту [27].

За 2021 рік експорт сільськогосподарської продукції у Кіровоградській області підвищився на 25% в порівнянні з 2020 роком. Право експортувати

до країн Європейського Союзу мають 380 українських підприємств, в тому числі 162 підприємства-виробники харчової продукції.

В 2021 році Держпродспоживслужба і Міністерство закордонних справ відкрили чи відновили доступ на іноземні ринки для 81 групи українських товарів в 21 країні світу.

Ведеться робота з відкриття ринків ЄС, США, КНР, Південної Кореї, Малайзії, Канади, Мексики, Аргентини, Індонезії, Індії, Австралії, Таїланду, Марокко, Чилі, Сінгапуру, Ефіопії, Анголи, Танзанії, Алжиру, Гонконгу, Бразилії тощо. Усього на сьогодні в стані відкриття 156 товарних позицій.

Держпродспоживслужба, Міністерство закордонних справ, Мінагрополітики і Мінекономіки разом працюють над відкриттям нових ринків для українського експорту, всебічно сприяючи виробникам і прибираючи технічні перешкоди у торгівлі, а також забезпечуючи державні гарантії стосовно дотримання вимог країн-партнерів [28].

Таблиця 2.1

Товарна структура зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією у січні–вересні 2022 року

Назва товарів	Розділ та код УКТЗЕД	Експорт			Імпорт		
		тис.дол. США	у % до січня–вересня 2021	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до січня–вересня 2021	у % до загального обсягу
Живі тварини; продукти тваринного походження	I	3171,0	34,0	0,5	313,1	741,6	0,2
Продукти рослинного походження	II	206868,3	83,6	33,9	3819,6	42,2	2,2
Жири та олії тваринного або рослинного походження	III. 15	281920,3	123,3	46,2	20734,9	72,3	11,9

Готові харчові продукти	IV	49568,8	57,2	8,1	1496,0	152,1	0,9
-------------------------	----	---------	------	-----	--------	-------	-----

Складено автором за даними [31].

Країна-агресор зруйнувала усі надбання експортного потенціалу України та поставила під загрозу глобальну продовольчу безпеку, одним із гарантів якої була Україна. Наша держава за допомогою європейських партнерів мусила шукати альтернативні шляхи експорту сільськогосподарської продукції через західні кордони. Згідно даних Мінагрополітики протягом травня 2022 року Україна відвантажила на експорт всіма видами транспорту понад 1,743 млн тонн зернових, олійних і продуктів переробки, котре складає 180% від квітневого обсягу 2022 року. Експорт пшениці підвищився з 9,2 тис. тонн в квітні до 43,5 тис. тонн в травні 2022 року, однак це практично у 20 разів менше, ніж в травні 2021 року - 857,8 тис. тонн. До речі, фактичний експорт ячменю майже не змінився та склав 11,6 тис. тонн проти майже 11,8 тис. тонн в квітні 2022 року, а це приблизно у два рази менше показника травня 2021 року. Реальні обсяги відвантаженої кукурудзи становлять 959,35 тис. тонн в травні, а це на 60% більше за квітневий обсяг в 601 тис. тонн. Упродовж травня 2021 року було експортовано 2,245 млн тонн кукурудзи. Значно в травні збільшився обсяг фактично відвантаженого на експорт соняшнику - з 104 тис. тонн в квітні до 341,8 тис. тонн в травні 2022 року, а це майже у два рази перевищує обсяги експорту усього попереднього сезону - 189,6 тис. тонн. Упродовж травня 2022 року практично було проекспортовано 66,62 тис. тонн соєвих бобів, а це на 17% більше, аніж в квітні 2022 року, та майже удвічі більше, ніж в травні 2021 року – 36,18 тис. тонн. Окрім того, іноземним покупцям було відвантажено 16,08 тис. тонн соєвої олії, а це приблизно відповідає квітневим 16,38 тис. тонн. В травні 2021 року було експортовано 20,6 тис. тонн соєвої олії. Фактичний експорт соняшникової олії в травні складав 202,65 тис. тонн, чи на 56% більше, аніж в квітні 2022 р., проте цей показник значно нижчий за 501,8 тис. тонн в травні 2021 р. [28].

У 2022 році небезпека логістичного характеру актуальна для Кіровоградської області, де головним торговельним партнером в 2020-2021 роках

був Китай. Так як експорт зернових культур складав 36,8% експорту у області, підвищується загроза втрати китайського ринку у разі тривалих воєнних дій та подальшого блокування морських портів. Важливо, очікується значне зменшення обсягів експорту сільськогосподарської продукції після внесення Кабінетом Міністрів України до переліку товарів, експорт котрих підлягає ліцензуванню, пшениці, суміші пшениці і жита, кукурудзи, соняшникової олії [29, с. 106].

2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління ТОВ «ЕМ-УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕМ-Україна» засноване та діє згідно до Господарського кодексу України, Законів України «Про підприємництво», «Про зовнішньоекономічну діяльність», на підставі Земельного кодексу України і інших нормативно-правових актів чинного законодавства України. ТОВ «ЕМ-Україна» засноване у 2019 р. у місті Кропивницький Кіровоградської області. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, власні основні засоби і оборотні кошти, розрахунковий, валютний й інші рахунки в установах банків, круглу печатку та кутовий штамп зі своєю назвою.

«Компанія «ЕМ Україна» - унікальний офіційний ліцензований представник EMRO Японії (EM Research Organisation INC) на території нашої держави, котра виготовляє біопрепарати в основі яких ефективні мікроорганізми. У 1988 році японським професором Теруо Хіга була створена найефективніша в світі, проста у застосуванні, економічна і екологічна система, що отримала назву «Технологія ефективних мікроорганізмів». Марка ЕМ представляє собою лінію мікробіологічних продуктів, що використовуються у понад 100 країнах світу у різноманітних галузях, враховуючи земле-

робство, тваринництво, екологію і побут. Серед продуктів – серія для захисту та живлення рослин, покращення родючості ґрунтів, біопрепарати для тваринництва, переробки відходів і компостування. Використовуючи новітню технологію ефективних мікроорганізмів, можна уникнути проблеми утилізації та переробки комунальних, промислових відходів і стічних вод. ТОВ «ЕМ Україна» пропонує українському споживачу традиційно високу японську якість, сучасні технологічні рішення і кваліфікований технічний супровід, котрий виведе виробництво на європейський рівень сертифікації. Продукцію компанії дозволено використовувати у органічному землеробстві, яке підтверджується сертифікатом Organic Standard. ЕМ-препарати – це новітні технології майбутнього, що працюють вже сьогодні. До речі, ЕМ, ЕМ Logo, ЕМ Technology, ЕМ-1, ЕМ-Х, тощо є торговими марками та зареєстрованими товарними знаками виключно компанії EMRO і її дочірніх компаній» [44].

Головною метою діяльності ТОВ «ЕМ Україна» є забезпечення потреб населення України в нових продуктах, екологічно безпечних для навколишнього середовища, які не містять ГМО; залучення інвестиційних ресурсів; підтримувати розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Виробничі потужності ТОВ «ЕМ Україна» сконцентровані у селі Соколівське і селі Грузьке Кіровоградської області.

Предметом діяльності ТОВ «ЕМ Україна» є допоміжна діяльність в рослинництві і допоміжна діяльність в тваринництві.

Зрештою, діяльність ТОВ «ЕМ Україна» ґрунтується на приватній власності його засновника, оренді, де працюють наймані працівники. Через це оптимальну організацію управління визначає уже у процесі виробничої діяльності сам керівник ТОВ «ЕМ Україна». Головні засади управління підприємством зазначені у його статуті.

Керує підприємством директор, котрий призначається його двома засновниками. Його обов'язками є - керівництво виробничо-господарською і фінансовою діяльністю підприємства.

Директор уповноважений представляти підприємство в усіх установах, організаціях, розпоряджається майном і фінансовими засобами, укладати договори, контракти, угоди від імені підприємства. Отже, директор підприємства, котрий призначений засновниками, має всі вище перелічені права, що закріплені у статуті підприємства. Організаційна структура є фундаментом функціонування будь-якого підприємства і результативного застосування його виробничо-технологічного потенціалу. Організаційна структура управління відноситься до матричного типу. У ній ідеально поєднуються функціональна і проектно-цільова організаційної структури». Вищою ланкою управління у ТОВ «ЕМ Україна» є директор, котрий підпорядковується засновникам. Організаційно-управлінський потенціал є ключовим елементом у здійсненні координаційно-регулюючої функції з досягнення поставленої стратегічної мети підприємства, за рахунок спільних дій усіх структурних елементів через якісне використання усіх наявних і потенційних управлінських і організаційних ресурсів» [45].

Діяльність ТОВ «ЕМ Україна» направлена на два ринки – «B2B, коли співпрацює з великими компаніями, і B2C, котра спрямований на безпосередних споживачів.

Підприємство, що досліджується, є дистриб'ютором на даному ринку. Клієнтська база є дуже важливою у цій справі, так як завдяки задоволеним споживачам зростає попит на продукцію визначеної компанії.

Завдяки продуманій роботі компанії і уже набутій споживчій лояльності, вона має позитивні темпи росту, у межах конкретного ринку.

Протягом останнього десятиріччя у нашій державі спостерігається збільшення виробництва сільськогосподарської продукції.

Взагалі ринок зростає, конкуренти з'являються, і темпи росту зростають.

Відповідно, щоб дотримуватися своєї частки ринку, важливим є збільшення об'єму продажу.

Проводячи аналіз асортименту продукції, що є у наявності на підприємстві, можна зрозуміти, що добрива є у асортименті (табл. 2.2), однак не такий різноманітний асортимент, як в конкурентів. Ця ланка продовжує розвиватися в компанії.

З приводу асортиментного ряду продукції, можна відмітити, що він є доволі глибоким та широким в певних типах товарів.

Зазначена компанія не так давно почала роботу та має великий потенціал».

Головними особливостями їх товару є те, що їх продукція набуває значного популярності, та відповідно потребує розширення асортименту.

Одним із позитивних моментів у діяльності ТОВ «ЕМ Україна» є збільшення показників ефективності господарювання (рис. 2.2).

На рисунку 2.2 показано, що показник фондівдачі підвищився в 2021 році у порівнянні з 2019 роком на 3,5%, порівнюючи з 2020 роком - на 3,8%.

Показник продуктивності праці підвищився відповідно в 2021 році у порівнянні з 2019 роком на 24,7%, а порівнюючи з 2020 - на 11,4%.

Таблиця 2.2

Асортимент препаратів ТОВ «ЕМ Україна»

Галузь застосування	Назва	Опис
Сільське господарство	Бокаші ЕМ-Агро	Мета ЕМ-препаратів полягає у створенні оптимальних умов для розвитку корисної мікрофлори, що приводить до оздоровлення ґрунту, а також підвищення його родючості і врожайності культур. Завдання ЕМ технології полягає і в тому, щоб забезпечити рівновагу між корисними і патогенними мікроорганізмами в точці золотого перетину, забезпечити здоров'я ґрунту, його багатство і збалансованість за складом мікро-, макро елементів та органічних сполук
	ЕМ-1	
	ЕМ-5	
	ЕМ-Агро	
Садівництво	ЕМ Сад-город	Ефективні мікроорганізми діють комплексно в ґрунті і рослинах. ЕМ-препарати особливо рекомендуються для садів, що піддавалися посиленій хімічній обробці, яким ЕМ допомагають

		повернути втрачену біологічну рівновагу. Біопрепарати ідеально підходять для будь-якої системи вирощування овочевих культур, завдяки чому отримують рясні врожаї плодів з прекрасними торговими параметрами
Тваринництво	ЕМ пробіотик для бджіл	ЕМ-препарати позитивно діють в будь-якій системі годівлі тварин, і в залежності від потреб виробників можуть використовуватися комплексно або на різних стадіях вирощування. Використання ЕМ-технології в тваринництві створює величезні можливості, а благополуччя тварин є ключем до успіху в їх розведенні
	Бокаші ЕМБіотик	
	ЕМБіотик	
Очищення води	ЕМ Біоактив	Ефективний засіб розв'язування сучасних проблем утилізації і переробки комунальних відходів та стічних вод. ЕМ-препарат створює приязний для середовища природний процес мікробіологічного розкладу органічних речовин

Примітка: складено автором за даними досліджуваного підприємства

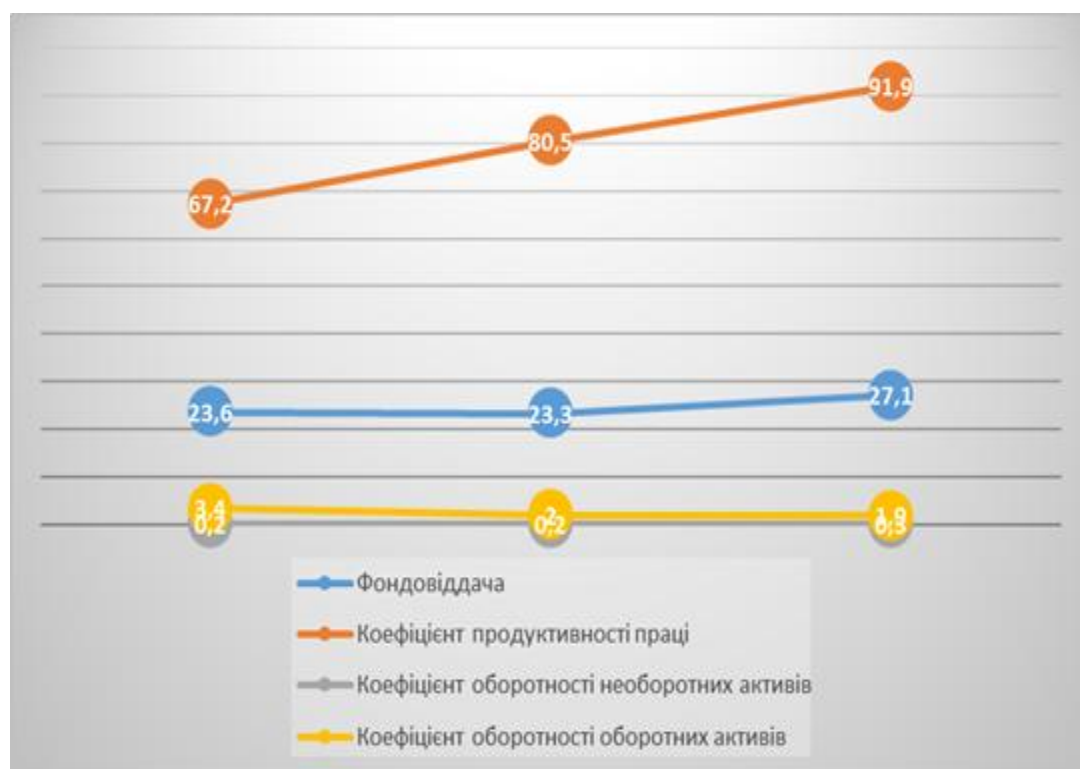


Рис. 2.2. Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ «ЕМ Україна» в 2019-2021 роках.

«Ефективність стратегічного управління розкривається як за традиційною методикою, тобто як рентабельність, так і за методикою спостереження рівня стабільності досягнення бізнесової мети. Відповідно до традиційного підходу рентабельність - це співставлення результату діяльності підприємств і затрат. У тому числі результат характеризується через прибуток підприємства, а витрати можуть бути взяті до розрахунку як поточні, інвестиційні, як в загальному обсязі, так й окремих їх видах або елементах. Рентабельність – один із ключових вартісних показників ефективності виробництва, котрий характеризує межі віддачі активів та ступінь використання капіталу в процесі виробництва. Аналіз надає можливість рентабельності підприємства визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їхнього використання. Показники рентабельності є відносними ознаками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Показники дають можливість проаналізувати надходження і оцінити фінансовий стан підприємства. Дуже інформативними є показники рентабельності продажів і операційної рентабельності підприємства» [46].

Для обрахунку конкретних коефіцієнтів будуть у нагоді дані, показані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової звітності ТОВ «ЕМ Україна»

Показник	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення
Актив	3736,0	4803,0	+49,0
Власний капітал	-2030,0	439,0	+3403,0
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	9,0	0	0
Чистий дохід від реалізації	4335,4	1097,9	+5962,5
Операційні витрати	4311,1	10 353,00	+6041,9
Чистий прибуток	20	-129,8	-149,8

Користуючись представленими у табл. 2.3 показниками, котрі відтворюють фінансовий стан, обрахуємо коефіцієнти рентабельності (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності ТОВ «ЕМ Україна»

Показник	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення
Загальний рівень рентабельності підприємства	0,023	-0148	-0,171
Рентабельність сукупних активів	0,009	-0,584	-0,674
Рентабельність власного капіталу	-0,449	2,917	+3,366
Рентабельність реалізованої продукції	0,005	-0,013	-0,018
Рентабельність витрат	0,994	1,005	+0,011

За даними таблиці 2.4, коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує, що у 2021 році 2,92 грн. прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. Рентабельність операційних витрат розкривається прибутковістю операційних витрат. У 2021 році 1 грн. прибутку припадала на 1 грн. понесених операційних витрат. Отже, підвищення інтеграційних процесів потребує чітко розробленої стратегії відповідності господарської діяльності підприємства вимогам сучасного ринку, новітніх дієвих підходів до управління прибутковістю.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши систему стратегічного управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств можна зробити такі висновки:

1. Конкурентоспроможність регіону тісно пов'язана з наявністю і результативним використанням стратегічного потенціалу, котрий, опираючись на ресурсну базу, поєднує такі компоненти: підприємницька активність, інвестиції, інтелектуальний потенціал, інновації.

2. Зроблено аналіз напрямків розвитку сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області. В 2021 році у Кіровоградській області відбулося підвищення виробництва валової продукції сільського господарства порівнюючи з 2020 роком, спричинене сприятливими погоднокліматичними умовами та, як наслідок, збільшення урожаю сільськогоспо-

дарських рослин. Діяльність у виробництві у Кіровоградській області здійснюють 3855 агропромислових формувань. Зернові культури вирощуються на всій території країни, однак центральна і південно-центральна частина України вважаються основними зонами виробництва. Наша область виробляє усього 5,13% обсягу виробництва зернових по країні, при чому обсяги виробництва зерна у області в більше ніж 7 разів покривають потреби місцевого населення.

3. Оцінено ефективність стратегічного управління у товаристві з обмеженою відповідальністю «ЕМ-Україна». ТОВ «ЕМ Україна» - один офіційний ліцензований представник японської компанії на території нашої країни, котрий виробляє біопрепарати на основі ефективних мікроорганізмів. Підприємство засноване і діє в відповідності до законодавства України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Забезпечення стратегічного управління розвитком аграрного підприємства

Покращення логістичних рішень, з врахуванням конкурентоспроможності аграрних підприємств, підсилює забезпечення стратегічного управління їх розвитком. Сформульована важливість використання логістичного підходу в управлінні стратегічним розвитком підприємств, котра дозволяє чітко та стрімко реагувати на межу споживчого попиту і забезпечити його при мінімальних затратах та запасах. Таким чином, дуже залежить від конкретного набору факторів. Забезпечення стратегічного розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта через логістичне управління здійснюється у значній

кількості країн світу, та цей підхід вже довів свою можливість дуже підвищувати ефективність управлінських рішень. Наразі жорсткі конкурентні умови, у котрих працюють теперішні аграрні підприємства, сприяють менеджмент підприємств до пошуку нових резервів збільшення їх конкурентоспроможності. Звичайні методи управління не можуть покрити великі конкурентні переваги, тому перед керівництвом підприємств виникає завдання пошуку таких форм організації агробізнесу, котре відповідало б сучасним економічним вимогам. Досвід ведучих країн світу доказує, що поміж резервів підвищення конкурентоспроможності усе більш провідну роль відіграє «використання інструментів стратегічного логістичного управління, а комплексне використання заходів з стимулювання реалізації надасть можливість максимально завантажити наявні потужності підприємств та знайти новітні шляхи реалізації продукції. При чому логістичне управління забезпечуватиме оптимізацію витрат на дані заходи» [79].

«У теперішніх ринкових умовах сфера логістичної діяльності є умовою досягнення стратегічної мети підприємств. Розроблення та закріплення стратегії логістичного управління підприємствами агропродовольчого комплексу забезпечує «реалізацію конструктивних стратегічних програм розвитку господарств, направлених на покращення організації потокових процесів і забезпечення їх конкурентоспроможності. На сьогоднішній день розвиток теорій та практик стратегічного логістичного управління перебуває на етапі свого розвитку, котрий вимагає розроблення високоефективних наукових методів управління в сфері побудови стратегії логістичного управління підприємством» [55].

«Достатньо велика кількість підприємств користується стратегічним управлінням логістичною діяльністю, котре застосовують при мінімізації затрат логістичних мереж і забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. При чому, стратегії є рушійною силою у розробці ефективних логістичних систем управління, як налагодженого процесу управління матеріальними, фінансовими і інформаційними потоками в спільному зв'язку

постачальників, виробників та споживачів. Види моделей побудови оптимальної стратегії, що погано опрацьовані науковцями, мають вплив на ефективність формування логістичної системи у сучасних умовах змін і цей процес часто є спонтанним та неефективним» [56, с. 127]

«Визначення ефективності стратегічного логістичного управління підприємством виступає одним із основних завдань як для дослідження фактичного стану логістичної діяльності, так і для формування стратегій управління логістичною діяльністю аграрного підприємства на основі використання маркетингового підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку. Конкурентні стратегії створюють можливість практичного упровадження логістичних засад в процесі управління сучасними підприємствами та їх функціонування як логістичних систем. Їх залучення до визначення основних цілей підприємств передбачає становлення нових стратегічних рівнів їх розвитку в контексті забезпечення конкурентної переваги. Формування дієвих конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств мусить ґрунтуватися на визначених загальних основах, котрі висувають вимоги до їх внутрішніх структур, змісту та призначення» [79].

Стратегії управління логістичною діяльністю є основною рисою успішного розвитку аграрного бізнесу та результативного функціонування кожного господарського суб'єкта. Так як стратегії управління логістичною діяльністю створюються на основі місії та корпоративної стратегії підприємства, то вони є одним з дієвих способів досягнення конкурентоспроможності на ринку. Тому що, стратегії управління логістичною діяльністю повинні бути частинами стратегічного планування підприємств поряд із фінансовими, виробничими і маркетинговими планами. Однак на практиці сучасні підприємства доволі часто не розробляють стратегії управління логістичною діяльністю, так як не кожен управлінець розуміє чітко призначення логістичного управління як інтегрованого засобу управління, яке дозволяє покращити

матеріальні і фінансові потоки підприємства, досягати конкурентоспроможності у ринковому середовищі» [57, с. 166].

При чому треба головну увагу приділити цільовим і інтегративним факторам, тобто стратегії логістичного управління потрібно розглядати як способи систематизації логістичних задач у рамках загальнопромислових, покращення логістичної складової господарської діяльності та зміцнення стратегічної позиції кожного підприємства, засновані на конкретних концепціях логістики, побудові інтегрованої структури логістичних систем і орієнтуванні усіх ланок логістичних ланцюгів на кінцеві результати, з метою досягнення конкурентоспроможності підприємств у аграрній сфері. При чому цільові аспекти зосереджують увагу на головних проблемах; надають можливість їх конструктивного аналізування; концентрують бюджетні і адміністративні ресурси у найважливішому напрямку діяльності і для досягнення максимально можливого результату; дають можливість управління на підприємствах, що будуть максимально контрольованими на усіх етапах [58, с.162].

«Позитивні ефекти інтегративних аспектів можуть проявлятися у таких напрямках, як збільшення продуктивності суб'єктів господарювання; ефективна реструктуризація підприємств; зміцнення господарських зв'язків; функціонування у комплексі дій усіх елементів систем; концентрування ресурсів на найбільш ефективні напрямки технологічної політики; економне вирішення поставленої задачі використання виробничої і логістичної інфраструктури; збільшення стимулу для одержання найефективніших кінцевих результатів» [59].

«Фундаментальні елементи, котрі мають визначати стратегію управління логістичною діяльністю вітчизняні науковці розділяють на такі, як призначення стратегій, мети і засад їх формування, при чому призначення логістичних стратегій полягає у підтримці загальної господарської стратегії; усі логістичні операції повинні особисто бути зв'язаними із стратегічним плануванням підприємств; розкриваючи стратегії підприємств, слід передбачати можливість переорієнтації виробництва для максимального завантаження

існуючих потужностей стосовно ринкових потреб і вимог. Використання заходів максимальних завантажень потужностей підприємств здійснюються для підвищення об'ємів виробництв, розширення асортиментів продукції, покращення її конкурентоспроможності, зменшення умовно-постійних затрат на одиницю продукції» [60, с. 247].

Використання логістичного підходу дозволяє чітко та швидко реагувати на межу споживчого попиту і задовольнити його при мінімальних затратах та запасах. Таким чином, «ефективність впровадження стратегії логістичного управління великою мірою залежить від визначеної набору факторів. Так як середовище, де функціонують аграрні підприємства, динамічне, провідну роль має відігравати моніторинг факторів впливу, котрий надає можливість суб'єктам господарювання максимально коригувати кінцеву мету та завдання і швидше адаптуватися до умов, що постійно змінюються» [61, с. 552].

Новітні аграрні підприємства працюють у умовах невизначеності і ризику, котрий ускладнює можливості планування. Разом з цим відсутність інтегрованих функціональних стратегій підприємства, а саме виробничої, маркетингової, логістичної, негативно впливають на їх конкурентоспроможність. При чому, у разі якщо ця стратегія була обрана правильно, то це стає конкурентною перевагою, та навпаки. Отже, для приватних аграрних підприємств пропонуємо стратегічне логістичне управління направити на стратегії «Забезпечення конкурентних переваг підприємства» на принципах логістичної стратегії «Максимізація доходів та прибутків», котре дозволить використати маркетинговий підхід до збільшення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

«Логістична мета покращення маркетингових рішень аграрного підприємства може бути застосована, зрештою, у сфері стимулювання реалізації і розподільчої політики. Шлях стимулювання збуту передбачає проведення заохочувальних заходів, зазвичай, короткострокових, котрі призначені пришвидшувати збут конкретних видів продукції та підвищення їх обсягів» [62].

Зрештою, для здійснення реклами аграрної продукції варто обрати деякі засоби масової інформації. Тоді через I позначається множина, складовими якої є індекси даних засобів. Завдяки статистичним дослідженням визначається очікувана можливість отримання з цільової аудиторії можливих покупців продукції підприємства, котре «дорівнює p_i для i -го засобу масової інформації, а кількість покупців буде дорівнювати $m_i (i \in I)$. При чому загальна кількість покупців мусить бути не менше M . Ціна одиниці реклами для i -го засобу масової інформації складає C . Крім того, на рекламну кампанію у господарстві планують витратити певний обмежений бюджет. Загальна ймовірність отримання з цільової аудиторії споживачів повинна бути не меншою P . Потім знаходиться оптимальна сукупність засобів масової інформації для зменшення витрат на рекламну кампанію аграрного підприємства при дотриманні всіх вищевказаних умов. Для розрахунку математичної задачі вводяться невідомі» [79].

Отже, позначаємо через $X_i (i \in I)$ кількість рекламних блоків для i -го засобу масової інформації, які будуть використані.

Для дослідження важливості характерного підходу до логічного моделювання управлінських рішень за допомогою лінійного програмування при проведенні рекламної кампанії наступного маркетингового року аграрного бізнесу будуть використані місцеві та регіональні ЗМІ: радіостанцію «104FM», радіостанцію «Наше радіо», газети «Кіровоградська правда», «Україна-центр» і «Народне слово».

На рекламу бізнесу хочуть витратити не більше 50 тис. грн. Крім того, ключовим завданням при розробці рекламної кампанії є мінімізація логістичних витрат при дотриманні всіх параметрів якості. Для вирішення цього завдання була розроблена авторська логістична модель.

У процесі вирішення були позначені наступні змінні: X_1 – обсяг реклами у газеті «Кіровоградська правда» - 1/32 сторінки.; X_2 – обсяг реклами у газеті «Україна центр» 1/32 сторінки; X_3 – обсяг реклами у газеті «Народне

слово» 1/32 сторінки; X_4 – об’єм реклами на радіо «104FM» - 10 секунд; X_5 – обсяг реклами на радіо «Наше радіо» - 10 секунд.

Власне кажучи, всі ці засоби реклами спрямовані на залучення відповідної кількості потенційних споживачів (торговців сільськогосподарською продукцією, оптово-роздрібних підприємств, переробних підприємств, торговельних установ, індивідуальних покупців, підприємців тощо), (табл.3.1).

Вихідна інформація для складання логістичних завдань: орієнтовне охоплення цільової аудиторії потенційних покупців сільськогосподарської продукції через середню та багаторічну інформацію досліджуваних ЗМІ; потенційна можливість залучення потенційних покупців сільськогосподарської продукції з цільової аудиторії читачів та слухачів; планова вартість одиниці реклами в ЗМІ; мінімальний розмір використання засобів реалізації для підтримки агробізнесу [79].

1) із охоплення цільової аудиторії покупців:

$$650 X_1 + 450 X_2 + 950 X_3 + 700 X_4 + 550 X_5 \geq 100000.$$

Якщо для аграрного бізнесу поставлено завдання мати принаймні 25% сумарної ймовірності залучення клієнтів із цільової аудиторії, то другим набором обмежень буде залучення майбутніх покупців і роздрібних підприємств із цільової аудиторії (агротрейдери, оптовики, переробні підприємства, комерційні організації, фізичні особи-покупці, підприємці).

Таблиця 3.1.

Оптимізація логістичних витрат щодо реалізації рекламної кампанії в ТОВ «ЕМ-Україна»

Засіб реклами	Кількість розміщень реклами (шпальт, хв.)	Цільова аудиторія на одиницю реклами, осіб.	Ймовірність отримання з цільової аудиторії покупців продукції, %	Очікувана вартість одиниці реклами в ЗМІ, грн.
Газета «Кіровоградська прав-	12	650	4	521

да», сторінки, X_1	1/32				
Газета «Україна центр» сторінки, X_2	1/32	9	950	8	740
Газета «Народне сло- во» сторінки, X_3	1/32	8	950	14	750
Радіостанція 104FM, 10 се- кунд X_4		18,3	700	3	232
Радіостанція «Наше радіо», 10 секунд X_5		18,3	550	8	261
Логістичні вит- рати (мінімаль- ні)		$F=421X_1+340X_2+650X_3+182X_4+161X_5 \Rightarrow \min$			47235,20

Водночас слід також враховувати вплив принципу Парето (80/20). Це означає, що з усіх покупців продукції лише 20% від загальної кількості, ймовірно, забезпечать близько 80% доходу від продажів. З цього випливає, що внесок інших клієнтів буде незначним. Таким чином, межа ймовірності прийняття цільової аудиторії покупців сільськогосподарської продукції в логістичних задачах знижується до рівня 1/5, не менше 5%:

$$\frac{0,05X_1 + 0,09X_2 + 0,15X_3 + 0,04X_4 + 0,08X_5}{X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5} \geq 0,05$$

2) із максимального обсягу логістичних витрат на рекламну кампанію сільськогосподарської продукції: $421X_1 + 340X_2 + 650X_3 + 182X_4 + 161X_5 \geq 50000$

3) із невід'ємних значень змінних: $X_1 \geq 0; X_2 \geq 0; X_3 \geq 0; X_4 \geq 0; X_5 \geq 0$.

Результати вирішення логістичних питань, наведені в таблиці 3.1, свідчать, що найменш витратним варіантом підтримки реалізації сільськогосподарської продукції через ЗМІ є розміщення рекламного повідомлення в газетах «Україна центр» – 9 шпальт розміром 1/32 сторінки; газеті «Народне слово» обсягом – 8 шпальт розміром 1/32 сторінки та радіо «FM» – 1 165 секунд (9,3 хвилини загального ефіру).

«Цільова функція – мінімум витрат на підтримку продажів аграрної продукції через рекламу» [79]:

$$F=421X_1+340X_2+650X_3+182X_4 +161X_5=>\min$$

Мінімальні логістичні витрати складуть 46735,20 грн.

3.2. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства ТОВ «ЕМ-Україна»

У умовах глобалізації ринку і непостійного зовнішнього середовища на аграрних підприємствах постає потреба використання «ефективного механізму стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності власної продукції. Швидкий розвиток сучасного ринку і динамічний вплив науково-технічного прогресу збільшують необхідність стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. Світова конкуренція, розповсюдження іноземних товарів на українському ринку, спад конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд стратегічного управління як основної управлінської проблеми, розв'язання якої забезпечить виживання аграрних підприємств у економічному середовищі» [2].

Основною рушійною силою розвитку будь-якого підприємства є правильно сформована керівництвом стратегія, котра дозволяє досягти чіткої окресленої мети. У умовах жорсткої конкуренції, котра посилюється на віт-

чизняному ринку агропродовольчої продукції, у час коли непрофесійні дії керівництва можуть вартувати значних втрат, а в деяких випадках і банкрутства підприємства, помалу «проходять часи інтуїтивного схвалення рішень в основі суб'єктивного вибору напрямів та шляхів розвитку учасників ринку. Доволі часто жорстко ставиться проблема вибору окресленої і погодженої стратегії, політики стратегічного управління та планування як для кожного підприємства окремо, так і для галузі загалом» [3, с. 281].

В міжнародній практиці виділяють три головних види стратегій розвитку підприємства, кожний з яких повністю обґрунтований унікальністю виробництва:

1) стратегія зростання (розвитку) показує намір підприємства підвищувати об'єми продажу, прибутку, капіталовкладень;

2) стратегія стабілізації (сталості) визначає прагнення підприємства втримати досягнуті обсяги виробництва у умовах значної нестабільності обсягів продажу та прибутку;

3) стратегія виживання – оборонна стратегія за умови глобальної кризи діяльності підприємства [2].

«Управління підприємством – це діяльність відповідних органів та посадових осіб, скеровану на забезпечення дієвого використання матеріальних, трудових, фінансових і природних ресурсів для отримання прибутку, задоволення соціальних та економічних інтересів працівників підприємства» [82].

Головна мета стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «Україна» – формування такої системи, котра дозволила б на підставі аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу забезпечувати ефективне тривале існування підприємства у навколишньому середовищі.

«Виокремлення комерційних управлінь на рівні управлінської компанії (зернові, технічні культури, молоко, м'ясо) і підтримуючих управлінь (сільськогосподарська техніка) надає можливість керувати господарською діяльністю на основі спільних технологічних процесів, а також акумулювати та поширювати інновації (наприклад, розвиток племінної роботи, комплекс-

ний обробіток ґрунту та ін.). Аналіз досягнутого стану розвитку підприємства і його потенціалу за допомогою SWOT-аналізу надає можливість визначити загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх специфік: адаптації чи формування впливу на середовище» [80, с. 11].

Вищезазначене формулювання проблем розвитку прогнозує аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і небезпек. Згодом будуть сформовані головні проекти розвитку підприємства. Зробимо аналіз сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «ЕМ-Україна» (рис.3.1).

Метод SWOT – аналізу (у перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) ґрунтуються на спільному вивченні зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Технологія прогнозує виявлення сильних і слабких сторін у роботі підприємства, перспектив і загроз, котрі чекають його в майбутньому, а також встановлення взаємозв'язку між ними, який може бути застосований при формуванні стратегії підприємства. Ідеологія технології може бути відображена в вигляді матриці.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони виявили, що підприємство має високий потенціал для розвитку та нарощування виробництва сільсько-господарської продукції.

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Припинення війни. 2. Заміна олігархічної формації. 3. Розвиток економіки країни. 4. Соціально-політична стабільність. 5. Обґрунтоване законодавство. 6. Виникнення нових високотехнологічних, високорентабельних галузей. 7. Імовірність виникнення нових підприємств. 8. Розвиток ринку органічної продукції. 9. Розробка правової бази для аграрного сектору. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військові дії. 2. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору на світовому ринку. 3. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. 4. Відсутність системи ефективного контролю над використанням коштів. 5. Домінування посередників. 6. Низький рівень правової захищеності аграрних підприємств порівняно із зарубіжними країнами. 7. Недосконала податкова система. 8. Зміни в системі електронного адміністрування ПДВ для аграрних підприємств. 9. Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення. 10. Корупція влади. 11. Постійне зростання зовнішнього боргу. 12. Екологічні проблеми. 13. Демографічна ситуація. 14. Низький рівень соціальних умов життя. 15. Нестабільність природно-кліматичних умов

<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Україна-Європейська держава. 2. Наявність природних ресурсів. 3. Великий економічний потенціал. 4. Найбільша територія серед країн Європи. 5. Наявність прогресивно налаштованої, освіченої частини суспільства. 6. Можливості нарощування виробництва сільськогосподарської продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегії розвитку науки, інноваційного підприємництва. 2. Розробка стратегії розвитку ІТ-ринку. 3. Створення привабливого інвестиційного клімату. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегії використання власних природних ресурсів. 2. Реальні кроки уряду щодо подолання корупції. 3. Розробка урядових програм для активізації аграрного бізнесу.
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Низький рівень заробітної плати. 3. Війна. 4. Недовіра до уряду. 5. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 6. Застарілі основні фонди. 7. Високий рівень тіньової економіки. 8. Відсутність менеджерів обізнаних у стратегічному управлінні. 9. Застосування у виробництві витратних технологій. 10. Корупція. 11. Скорочення малого і середнього бізнесу. 12. Висока залежність від зовнішніх геополітичних гравців. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Припинення війни. 2. Розробка стратегії стабілізації політичної ситуації. 3. Виважена зовнішня політика. 4. Розробка стратегії правової захищеності аграрних підприємств. 5. Розробка логістичної стратегії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення ресурсозберігаючої, екологічної технології. 2. Оптимізація посівних площ та застосування раціональної сівозміни. 3. Будівництво елеватору та об'єктів соціальної сфери. 4. Оновлення техніки. 5. Проведення сортооновлення. 6. Оптимізація управлінських та організаційних структур. 7. Залучення молодих спеціалістів.

Рис. 3.1. SWOT-аналіз ТОВ «ЕМ-Україна»

Здійснений SWOT-аналіз дає нам можливість дізнатися, що у аграрному підприємстві переважають слабкі сторони, однак є і сприятливі ринкові можливості.

Ключова ціль аналізу для підприємства – повною мірою використати «земельний, природний, ресурсний, людський і просторовий потенціал підприємства й напрями розвитку: як слабкі сторони перетворити на сильні, як сильні сторони ще підсилити, як використати плюси діяльності, як обійти або усунути перешкоди» [82].

У матрицю заносяться всі виявлені можливості, загрози, слабкі та сильні сторони підприємства, після чого на перетині розділів утворюються чотири поля. На кожному з полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно буде враховувати при розробці стратегії підприємства. Цей етап аналізу дозволяє зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та задачі, що виникли перед підприємством, та знайти шляхи їх подолання з урахуванням наявних ресурсів. Саме цей етап аналізу визначає цілі розвитку підприємства [83].

Проаналізуємо зовнішні можливості і небезпеки для ТОВ «ЕМ-Україна».

Вітчизняним аграрним підприємствам попередні роки критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко передбачається, велика кількість нових директивних рішень та законодавчих актів, мала кількість внутрішніх ресурсів та підвищення агресивності зовнішнього середовища, зокрема, в фінансовій сфері. В таких умовах значна роль належить вдалому використанню у практиці підприємств ідей та технологій стратегічного управління господарською діяльністю [81].

Отже, стратегія управління господарською діяльністю підприємства у 2021 р. прогнозує комплексний розвиток і зростання економічної ефективності підприємства одночасно з підвищенням конкурентоспроможності. Стратегія діяльності ТОВ «ЕМ-Україна» буде розроблена на п'ять років, по-

годжена з головним планом та підлягатиме неухильному контролю її виконання.

Зрештою, в 2021 р. у ТОВ «Україна» виконуватимуть корпоративну стратегію розвитку. Прогнозується, що ця стратегія зможе вивести підприємство на лідируючі позиції як у Кіровоградській області, так і у інших. Виконання корпоративної стратегії прогнозує вибір ідеальних операційних стратегій серед альтернативних проєктів. Враховуючи важливість кожної цілі і чинники, котрі забезпечують їх втілення, визначаються періоди виконання проєктів (табл. 3.2).

Зазначена стратегія розвитку надасть можливість збільшити соціальну відповідальність і задовольнити власні потреби в прибутковості підприємства. Як результат оцінки важливості умов отримуємо «дерево розвитку»: перший рівень «дерева цілей» складатимуть ті проєкти, котрі сформовані структурою цілей ($C_1, C_2 \dots C_n$), а другий рівень – ті проєкти, котрі характеризують шляхи досягнення цілей першого рівня, робочі цілі ($Ц_1, Ц_2, Ц_3 \dots Ц_n$) (табл. 3.3). Здійснення проєкту реалізується командою проєкту. Під нею сприймають унікальну організаційну структуру, котру очолює керівник проєкту на період виконання проєкту для ефективного досягнення зазначених цілей. Варто об'єднати цілі однієї черги у інвестиційні мультипроєкти, котрі містять кілька монопроєктів та потребують вкладень у основний чи оборотний капітал. Це, власне кажучи, буде мати фундаментальний вплив на фінансовий план розвитку підприємства [5, с. 19].

Об'єми інвестицій у основний і оборотний капітал визначаються поступово за кожним проєктом (рис. 3.2).

Отже, головними проєктами у стратегії розвитку підприємства будуть технічні проєкти: заміна техніки, автоматизація робочих місць; організаційні: створення центру відповідальності і задіяння молодих спеціалістів й соціальний проєкт (ремонт доріг, оплата шкільних сніданків, будівля спортивного дитячого майданчика).

Таблиця 3.2

Фактори стратегії розвитку ТОВ «ЕМ-Україна»

Проекти розвитку	Умови забезпечення	Рік реалізації
Ціль: диверсифікувати виробництво для зменшення ризиків недоотримання прибутку (C1)		
Організаційно-управлінські	Створення стратегічного центру відповідальності (центру прибутку, центру витрату та центру інвестицій). Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення посади спеціаліста з стратегічних перетворень ($Ц_{11}$)	2023
	Залучення молодих спеціалістів (випускників аграрних вишів) ($Ц_{12}$)	2023
	Оптимізація управлінської та організаційної структур ($Ц_{13}$)	2024
Ціль: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринку сільгосппродукції Ціль: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринку сільгосппродукції (C2)		
Техніко-технологічні, екологічні	Поліпшення ресурсозберігаючої, екологічно доцільної технології вирощування ($Ц_{21}$)	2024
	Автоматизація робочого місця агронома ($Ц_{22}$)	2023
	Оптимізація посівних площ та застосування раціональної сівозміни ($Ц_{23}$)	2024
	Будівництво елеватора ($Ц_{24}$)	2025
	Оновлення основних фондів ($Ц_{25}$)	2023
Біологічні	Оптимізація посівних площ ($Ц_{26}$)	2027
	Проведення сортооновлення ($Ц_{27}$)	2026
Ціль: збільшення соціальної відповідальності (C3)		
Соціальні	Ремонт ділянки дороги ($Ц_{31}$)	2024
	Побудова дитячого майданчику ($Ц_{32}$)	2023

«Дерево розвитку» ТОВ «ЕМ-Україна» 2023-2027 рр.

Цілі	Проекти 2023 р. C^I	Проекти 2024 р. C^{II}	Проекти 2025 р. C^{III}	Проекти 2026 р. C^{IV}	Проекти 2027 р. C^V
C_1	$C_{11} C_{12}$	C_{13}			
C_2	$C_{22} C_{25}$	$C_{21} C_{23}$	C_{24}	C_{27}	C_{26}
C_3	C_{32}	C_{31}			

<p>I інвестиційний проект (технічний)</p> <p>Оновлення основних фондів C_{25}</p>	<p>II інвестиційний проект (організаційний)</p> <p>Створення стратегічного центру відповідальності</p> <p>C_{11}</p> <p>Залучення молодих спеціалістів C_{12}</p>	<p>III інвестиційний проект (соціальний)</p> <p>Соціальна спрямованість підприємства</p> <p>C_{32}</p>
--	---	---

Рис. 3.2. Схема проектів ТОВ «ЕМ-Україна» м. Кропивницький

Таким чином, якщо підприємство створюватиме стратегією розвитку та втілюватиме стратегічне управління, то матиме можливість поводитися послідовно та системно у аграрному бізнесі, зрештою і у ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення поставленої мети [82].

«Формування головної мети та системи стратегічних цілей, що деталізують її по рівнях декомпозиції, забезпечує підприємство розумінням ключових стратегічних орієнтирів його діяльності та є основою розробки стратегічного плану, дає можливість впровадження цілеорієнтованої системи мотивації працівників підприємства, впливає на підвищення дієвості системи контролю, дає можливість прийняття несуперечливих і обґрунтованих управлінських рішень. В матрицю заносяться усі наявні можливості, небезпеки, слабкі і сильні сторони підприємства, після чого на перетині розділів утворюються чотири поля. На кожному з полів треба розглянути усі можливі парні комбінації і виокремити ті, котрі необхідно буде враховувати при ро-

зробці стратегії підприємства. Структуризація головної мети конкретного підприємства є креативним завданням. В зв'язку з цим досить складно сформулювати загальний підхід до декомпозиції, рекомендовану кількість ієрархічних рівнів, ознаки структуризації цілей та так далі» [82].

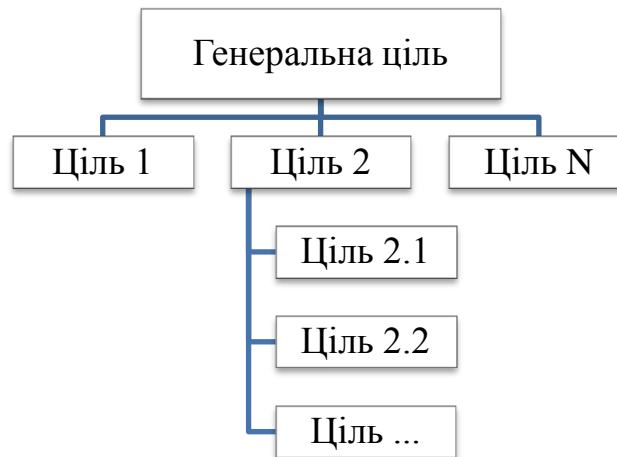


Рис. 3.3. Структура «Дерева розвитку» ТОВ «ЕМ-Україна».

«В той час отриманий досвід дає можливість сформулювати загальні правила побудови «дерева цілей», котрі полягають у такому.

1. Мета кожного рівня «дерева», що розробляється, мають підпорядковуватися цілям вищого рівня, бути похідними від них та забезпечувати їх виконання. Реалізація зазначеного правила сприяє формуванню системи зв'язаних, взаємопов'язаних цілей.

2. Цілі одного й того ж рівня повинні бути порівнянні по розміру та важливості й отримані у результаті деталізації за однією і тією ж ознакою (напрями діяльності, об'єкти управління тощо).

3. Кожен рівень «дерева» має містити всі можливі цілі, виокремлені за такою ознакою. Виконання цього правила забезпечує розробку повної системи цілей.

4. Формулювати цілі всіх рівнів потрібно так, щоб вони мали можливість кількісної оцінки. При виконанні цього правила виконується умова визначеності та вимірності цілей.

5. В «дереві цілей» не має бути замкнених контурів, мається на увазі, що зв'язки, котрі виходять з однієї цілі, не можуть повертатися до неї через інші послідовно пов'язані підцілі [82].

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтована доцільність використання логістичних методів в управлінні стратегічним розвитком підприємства, що дозволяє чітко та швидко реагувати на рівень споживчого попиту та задовольняти його з мінімумом витрат і запасів.

2. Оптимізація логістичних рішень з урахуванням конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств актуалізує положення стратегічного управління його розвитком.

3. Серед резервів постійного підвищення конкурентоспроможності все більшу роль відіграє використання інструментів стратегічного управління логістикою, комплексне використання методів просування дозволяє максимізувати наявні виробничі потужності підприємств та знайти нові методи збуту продукції.

4. Представлено методику логістичного моделювання управлінських рішень у рекламних кампаніях методом лінійного програмування.

5. За допомогою SWOT-аналізу проаналізовано стан розвитку та потенціалу підприємства, визначено загальний стратегічний список підприємства відповідно до особливостей його діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Систематизовано етапи еволюції управління від поточного планування до стратегічного управління. Систематизовано методи визначення стратегічного управління. Аналіз та узагальнення різних методів і визначень дозволив зробити висновок, що стратегічне управління – це безперервний процес розвитку підприємства, який пов'язаний з постановкою цілей і завдань і потребує врахування зовнішнього та внутрішнього середовища для того, щоб забезпечити конкурентну перевагу. Здійснено аналіз підходів до побудови системи стратегічного управління підприємством.
2. Уточнено природу категорії стратегії: це модель певних рішень, дій, довгострокових планів підприємства, мистецтво володіти необхідними знаннями та активами для досягнення конкурентної переваги. За таксономічними ознаками розрізняють стратегії: за рівнем управління, на якому розробляється стратегія, та за стадією «життєвого циклу», на якій досягається конкурентна перевага. Проаналізовано природу стратегії, яка існує на різних рівнях: корпоративному, бізнесовому, функціональному та операційному. Проаналізовано п'ять основних конкурентних стратегій: 1) стратегія лідерства за витратами; 2) стратегія широкої диференціації; 3) стратегія оптимальних витрат; 4) сфокусованої стратегії лідерства щодо витрат; 5) сфокусованої стратегії диференціації.
3. Проаналізовано характер і послідовність етапів загального зовнішнього середовища, проаналізовано характер факторів, що його характеризують. Визначено характер розгалуження діагностичних факторів.
4. Конкурентоспроможність Кіровоградської області безпосередньо пов'язана з наявністю та ефективним використанням стратегічного потенціалу, який базується на ресурсній базі та включає такі складові: підприємницька активність, інвестиції, інтелектуальний потенціал, інновації. Проаналізовано тенденцію розвитку сільськогосподарських підприємств регіону.

Порівняно з 2020 роком загальне виробництво сільськогосподарської продукції в Кіровоградській області у 2021 році збільшилося за рахунок сприятливих погодно-кліматичних умов, внаслідок чого збільшилося виробництво продукції рослинництва. Виробничу діяльність у Кіровоградській області здійснюють 3855 агропромислових підприємств.

5. Здійснено оцінку ефективності стратегічного управління товариством з обмеженою відповідальністю «ЕМ-Україна». Підприємство створене та діє відповідно до Господарського кодексу України, Закону про підприємництво України, Закону про зовнішньоекономічну діяльність, Земельного кодексу України та інших нормативних документів чинного законодавства України. ТОВ «ЕМ Україна» - японська компанія в Україні, єдиний офіційний уповноважений представник на території компанії, що виробляє біологічні препарати на основі ефективних мікроорганізмів.

6. Запропоновано використовувати методи логістики в управлінні корпоративним стратегічним розвитком підприємства.

7. Оптимізація логістичних рішень з урахуванням конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств актуалізує положення стратегічного управління їх розвитком. Використання інструментів стратегічного управління логістикою відіграє все більшу роль у резервах постійного підвищення конкурентоспроможності, а комплексне використання методів просування дозволяє максимізувати наявні виробничі потужності компанії та знайти нові шляхи збуту продукції. Для логічного моделювання управлінських рішень у рекламних кампаніях запропоновано метод лінійного програмування.

8. За допомогою SWOT-аналізу проаналізовано стан розвитку та потенціал підприємства, визначено загальний стратегічний список підприємства відповідно до особливостей його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрна галузь відновила зростання – з початку року на 2,5%.
Міністерство економіки України. URL:
<https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3e7c0108-1088-481a-9324-329d3a3a34ca&title=AgrarnaGaluzVidnovilaZrostanniaZPochatkuRokuNa2-5->
(дата звернення 13.11.2022).
2. Алексеев С. Б. Механізм формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства.
Ефективна економіка. № 11. 2014. URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3495> (дата звернення 19.11.2022).
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Спб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
4. Ансофф И., Евенко Л. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Аранчій В. І. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств / В. І. Аранчій, О. П. Зоря, Є. В. Березницький // Зб. наук. праць за Матеріалами 5-ї міжнар. наук.-практ. конф. «Край на научно-технічне розв'язання – 2010». – 2010. – Т. 8: Економіки. – София: Бял ГРАД-БГ, ОДД. – С. 19–21.
6. Бабець І. Г. Зовнішньоторговельна безпека регіонів України: внутрішні та зовнішні загрози в умовах воєнного стану. *Регіональна економіка.* 2022. №2(104). С. 101-110.
7. Белова Т.Г. Стратегічний маркетинг : Конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03050701, 8.03050701 «Маркетинг», 8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність» усіх форм навчання. – К.: НУХТ, 2012. 127с.

8. Бечко П. К., Власюк С. А., Непочатенко О. А., Нагорна Ю. І. Шляхи вдосконалення податкового стимулювання аграрного сектора економіки. *Бізнесінформ*. 2022. №1. С.331-339.
9. Белікова Н. В., Дороніна М. С. Зарубіжний досвід вирішення проблемних ситуацій в регіональному розвитку після воєнних конфліктів. *Бізнесінформ*. 2022. №1. С.10-16.
10. Буреннікова Н. В. Економіка підприємства: оновлені підходи до бенчмаркінгу в контексті моделювання результативності діяльності та багатовимірного ранжування. *Бізнесінформ* 2022. №1. С.79-85.
11. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. 1 (53), С.97–104.
12. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/13_3.pdf (дата звернення: 12.10.2022 р.).
13. Вольнова О.М. Логістичний підхід до формування аграрного виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. С. 161-164.
14. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне модулювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
15. Головне управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області. URL: <http://kr.consumer.gov.ua/index.php/component/k2/item/1837-380-ukrainskykh-pidpriemstv-maly-pravo-eksportuvaty-svoiu-produktsiiu-do-yes-v-2021-rotsi> (дата звернення 21.11.2022).
16. Головне управління статистики у Кіровоградській області. URL: <https://www.kr.ukrstat.gov.ua/?r=ext&link=include/mvc/view/express/2022/11/ztt.pdf> (дата звернення 22.11.2022)
17. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.

18. Грига В. Ю. Інноваційна активність підприємств України : технологічний аспект. Наука та наукознавство. 2004. № 4. С. 230 – 235.
19. Губені Ю.Е. Стратегічні напрямки розвитку сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2006. № 11. С. 18–27.
20. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 26. С. 60-63.
21. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
22. Довгенко Я. О. Статистичний аналіз динаміки споживання зерна та забезпечення попиту. *Наукові праці КНТУ. Серія: Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 401-407.
23. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.; СПб.; Киев: ИД. «Вильямс», 2002. 272 с.
24. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. URL: <http://posibnyku.vntu.edu.ua/ekonomika/23.htm> (дата звернення 22.11.2022).
25. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. - Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
26. Євдокимов А.В. Чорток Ю.В., Родимченко А.О. Логістичні стратегії та логістичні процеси в аграрних підприємствах. Сталий розвиток економіки. 2017. Вип. 1(11). С. 246-249
27. Іванов П. На Кіровоградщині перевиконують план посівної кампанії – агродепартамент. URL: <https://suspilne.media/242400-na-kirovogradsini-perevikonuut-plan-posivnoi-kampanii-department-apr/> (дата звернення: 20.11.2022).
28. Інвестиційна активність підприємств Кіровоградської області у січні–грудні 2020 року. URL: <https://dolynsca-gromada.gov.ua/news/1616655558/> (дата звернення 23.11.2022).

29. Ісаєва Н. І. Стратегічне цілепокладання як системоутворюючий фактор стратегування соціально-економічного розвитку країни. *Бізнесінформ*. 2021. №3. С.6-11.
30. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Оцінка економічної спеціалізації регіонів України у контексті світових трендів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 4. С. 24-31.
31. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 1991. 239 с.
32. Касьян Л. Е., Бугас В. В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 94-96.
33. Кендюхов О. В., Болгов В. Є., Залізнюк В. П. Чинники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип. 1 (25). С. 38-51.
34. Кириченко А. В Україні за 2021 рік значно зросло сільгоспвиробництво: які області потрапили у топ. *Уніан*. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/v-ukrajini-za-2021-rik-znachno-zroslo-silgospvirobnictvo-de-virobili-naybilshe-novini-11678404.html> (дата звернення: 14.10.2022).
35. Кібук Т.М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4209> (дата звернення: 12.10.2022).
36. Куц Л. Л. Форми і ступені вертикальної інтеграції підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 7. С. 42-46.
37. Литвиненко А.О. Обґрунтування стратегії розвитку матеріально-технічної бази підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. С. 209-215.

38. Комлева М. А., Чала Т. Г. Аналіз стану ринку сільськогосподарських угідь у світі та в Україні. *Бізнесінформ №12*. 2021. С.154-161.
39. Кравець К. В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль. 2014. Том 16. № 2. С. 98-104.
40. Куницька І., Сметанко О. На Кіровоградщині зібрали рекордний урожай кукурудзи. URL: <https://suspilne.media/188570-na-kirovogradsini-zibrali-rekordnij-urozaj-kukurudzi/> (дата звернення 21.11.2022)
41. Куровська Н. О., Недільська Л. В. Стратегічні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнесінформ №3*. 2022. С.69-74.
42. Мазур Н.А. Розвиток логістики в АПК України: передумови та тенденції. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2017. Вип. 113. С. 550- 553.
43. Макаренко Н.О., Вовчок С.В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 4. С. 65-75.
44. Макаренко Н.О., Савостьянова А.В. Особливості управління стратегічним розвитком логістичного потенціалу аграрних підприємств: Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 24 березня 2020 р., Полтава: ПДАА, 2020. С. 165-167.
45. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г.Минцберг., Б.Альстренд, Дж. Лэмпел. - Спб.: Питер, 2000.- 366 с.
46. Мікловда В. П. Маркетинговий потенціал регіону : проблеми та шляхи їх подолання: монографія / В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубіній, Ф. Ф. Шандор, О. В. Щелкунова, О. Д. Коваль. Ужгород : Ліра, 2009. 208 с.
47. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський. – Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

48. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «Ексоб», 2002. 560с.
49. Осовська Г. В., Барбаріч Т. М. Формування стратегії конкуренції підприємств. Економіка АПК. 2010. №21. С. 32-35.
50. Паспорт Кіровоградської області 2020. URL : <http://invest.kr-admin.gov.ua/index.php/uk/pro-oblast/pasport-oblasti> (дата звернення: 20.10.2022).
51. Петренко Л. М. Аналіз інвестиційної привабливості Кіровоградської області. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2016. № 2. С. 118–125.
52. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 515-522.
53. Плотницька С. І. Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурентоспроможності. *Ефективна економіка* № 4, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4478> (дата звернення: 19.10.2022).
54. Побігун С. А. Оцінка ефективності стратегічного управління нафтогазовими підприємствами на основі економетричних досліджень. *Ефективна економіка* № 3, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3868> (дата звернення: 19.11.2022).
55. Погуляйко Ю.М. Діагностика інвестиційного забезпечення розвитку регіонів України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 1 (15). С. 101-112.
56. Портер М. Конкуренція / пер. с англ.- М.: Издат. «Вільямс», 2001. 495с.
57. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.

58. Притула Х. М., Демедюк О. П. Науковий потенціал регіонів України в контексті забезпечення формування національної інноваційної екосистеми. *Регіональна економіка*. 2021. №2(100). С. 37-52.
59. Радченко В.О. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 10–13.
60. Регіональна доповідь про стан навколишнього природного середовища Кіровоградської області у 2021 році. URL: <https://mepr.gov.ua/files/docs/EkoMonitoring/2022/regional/%D0%A0%D0%> (дата звернення 22.10.2022)
61. Результати опитування керівників підприємств Кіровоградської області щодо їх ділових очікувань. *Національний банк України*. III квартал 2021 року. URL: https://bank.gov.ua/files/bos/11_Kirovohrad_2021-q3.pdf (дата звернення: 19.10.2022).
62. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки.: зб. наук. праць.* – Кіровоград: КНТУ, 2006. Вип.9. С.132–138.
63. Романюк Л.М. До проблем відповідності компетентності персоналу конкурентній стратегії підприємства. *Матеріали VIII Між нар. наук.-практ. конф. «Наука і освіта 2005»*. Том 77. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. С.68 -70.
64. Романюк Л.М. Компетенція персоналу – фактор реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства. *Економіка промисловості*. 2004. №4. С.126-130.
65. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* - Кіровоград: КНТУ, 2009. Вип.15. С. 102-106.

66. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf (дата звернення: 25.11.2022).
67. Саприкіна Л. М., Шипіл К. І. Діагностика фінансового стану підприємства як основа забезпечення його економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1577> (дата звернення: 21.11.2022).
68. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства. *Економічний аналіз*. 2010. С. 160-163.
69. Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 109-116.
70. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100.
71. Симонян Е. Н., Нерубайська Н. І., Пухлякова М. В., Яндола М. О. Перспективи розвитку зерновиробництва в Кіровоградській області. *Економіка АПК*. 2021. № 5. С. 30 — 37.
72. Скільки іноземних інвестицій надійшло до України у 2020 році. *Слово і діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/09/04/infografika/finansy/skilky-inozemnykh-investytczij-nadijshlo-ukrayiny-2020-roczj> (дата звернення 23.11.2022).
73. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнесінформ №6*. 2022. С.108-117.
74. Сочинська-Сибірцева І. М. Особливості ресурсного потенціалу Кіровоградської області у контексті розвитку регіонального ринку праці. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 1 (26). С. 132-144.

75. Ставицький О. В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 49-52.
76. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
77. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Поколодна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ. 2009. 287 с.
78. Стратегія підприємства: навч.посіб. / Т.Б. Хлевицька, М. С. Защук, О.В. Сергеева [та ін.]; за ред. Т.Б. Хлевицької – Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. 455 с.
79. Стратегія розвитку Кіровоградської області на 2021-2027 роки. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/strategiya-rozvytku-kirovogradskoyi-oblasti-na-2021-2027-roku.pdf> (дата звернення: 21.10.2022).
80. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
81. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 25.
82. ТОВ «ЕМ-Україна»: офіційний сайт. URL: <http://embio.in.ua/> (дата звернення 25.11.2022).
83. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд . М.: Юнити, 1998. 576с.
84. Тонкошкур Ю. Ю., Левченко О. М. Загальні проблеми стратегічного управління підприємством. *Наука – виробництву. КНТУ*. 2016. С. 38-40.
85. Троян В. І., Браславська А. С. Стратегії управління брендом як складові бренд-менеджменту. *Бізнесінформ №11*. 2021. С.446-451
86. У 2021 році сільське господарство України відновить зростаючу динаміку. *Слово і діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/04/09/novyna/ekonomika/2021-roczy-silске>

hospodarstvo-ukrayiny-vidnovyt-zrostayuchu-dynamiku (дата звернення: 21.10.2022).

87. Україна нарощує експорт сільськогосподарської продукції через західні кордони. *Голос України*. 07.06.2022. URL:

<http://www.golos.com.ua/article/361043> (дата звернення 21.11.2022)

88. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації. К.: Кондор, 2009. 470 с.

89. Фінансова стратегія: навчальний посібник / І. В. Журавльова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 184 с.

90. Фінансування вищої освіти за новою формулою: ЦНТУ отримує 104,4% від минулорічного бюджету. URL:

<http://www.kntu.kr.ua/?view=article&id=468> (дата звернення 25.11.2022).

91. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. *Міжнародна економічна політика*. 2012. Вип. 1-2. С. 125-155.

92. Хоружа К.В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. *Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 32. С. 280–285.

93. Христенко Г. М. Розвиток та напрями підвищення ефективності зернової галузі. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 53(1026). С. 182–188.

94. Худик О.Б. Місце стратегічного фінансового аналізу у системі стратегічного аналізу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С.54-59.

95. Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. — К. : КНЕУ, 2015. 231 с.

96. Шевців Л. Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»* 2017. Вип. 9 (25). С.118-136.

97. Шершньова З.С. Стратегічне управління. Підручник . Вид.2-ге перероб.і доп. – Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

98. Шершньова З.С. Стратегічне управління: навч. посіб./ З.С.Шершньова, С.В.Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
99. Чепелюк М. І. Концептуальні засади формування системи стратегій підприємства. *Бізнесінформ*. 2022. №6. С.117-121.
100. Чепелюк М. І. Методологічний підхід до формування системи стратегій підприємства. *Бізнесінформ*. 2022. №7. С.229-233.
101. Якимець М. М., Карковська В. Я. Особливості управління змінами у приватному та державному секторах. *Бізнесінформ*. 2022. №3. С.102-108.
102. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2-nd ed.-Chicago: The Dryden Press, 1983.
103. Guest, D. E. Human resource management: its implications for industrial relations / D.E.Guest // Journal of Management Studies.- 1989.- Vol.14.
104. Hofer C.W. Strategy Formulation: Analytical concepts/ C.W. Hofer, D.Schendel.- New York: West Publishing, 1986.
105. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2-nd ed.-Chicago: The Dryden Press, 1983.
106. Guest D. E. Human resource management: its implications for industrial relations / D.E.Guest // Journal of Management Studies.- 1989.- Vol.14.
107. Hendry C. Human resource management: an agenda for the 1990's / C.Hendry, A. Prttigrew // International Journal of Human Resource Management.-1990.-№7.- p. 17-43.
108. Waker J.W. Human Resource Strategy / J.W. Waker.- New York: Mc Graw-Hill, 1999.
109. Wright P. M. Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management / P.M.Wright, S.A.Snell // Academy of Management Review. – 1998. – vol.23, p. 756-722.
110. MacDuffie J. P. Human resource bundles and manufacturing performance / J.P. MacDuffie // Industrial Relations Review. – 1995. - Vol 48, p. 199-221.

111. Prahalad C. K. The core competences of the organization / C.K.Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990.- May-June. p. 79-93.
112. Porter M. (1998). Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press. [XXII] p., introduction,
113. Mintzberg H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Reconciling roles for planning, plans, planners. USA: The Tree Press,
114. Tompson A. (2003). Strategicheskiy menedzhment. [Strategic Management]. Moscow: Vilyams. [in Russian].
115. Ansoff I. (1989). Strategicheskoye upravleniye [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika. [in Russian]
116. Tompson, A.A., & Striklend, A.Dzh. (1998). *Strategic management. The art of developing and implementing a strategy*. Zajceva, L.G., & Sokolova, M.I. (Ed.). Moscow: JuNITI.
117. Ichenko N. Development strategy for logistic operator in the context of globalization. Contemporary conditions and trends in enterprise management: strategies, mechanisms processes. Cracow University of Economics. 2015. pp. 45-53.